

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost vybraného podniku a návrh na její optimalizaci

Competitiveness of Selected Company and Proposal of Its Optimization

Student: Aneta Jurošková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Aneta Jurošková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost vybraného podniku a návrh na její optimalizaci
Competitiveness of a Selected Company and Proposal of Its Optimization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku
 3. Charakteristika společnosti Robe lighting, s. r. o.
 4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti Robe lighting, s. r. o.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením paní Ing. Vlasty Humlové, Ph.D. a všechny použité zdroje uvádím v seznamu použité literatury.“

Ve Valašském Meziříčí dne 10. 5. 2013

Aneta Jurošková
.....
Aneta Jurošková

Velice ráda bych poděkovala Ing. Vlastě Humlové, Ph.D. za její odbornou pomoc a rady, které mi během vypracování bakalářské práce poskytla. Také bych poděkovala vedení společnosti ROBE lighting, s. r. o. za všechny poskytnuté informace, materiály a hlavně čas, který se mnou strávili zejména při zpracování analytické části práce.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku	6
2.1. Podstata podnikání	6
2.2. Podstata strategického řízení firem	6
2.2.1. Základní pojmy ve strategickém řízení	6
2.2.2. Typy strategií ve firmě	8
2.3. Konkurence a konkurenceschopnost	9
2.3.1. Charakteristika pojmu konkurenceschopnost.....	9
2.3.2. Pojetí konkurence	10
2.5. Globální trhy	14
2.6. Metody analýzy konkurenceschopnosti	16
2.6.1. Swot analýza	17
2.6.2. PEST analýza	19
2.6.3. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
2.7. Vybrané ukazatele finanční analýzy	21
2.7.1. Čistý pracovní kapitál.....	22
2.7.2. Produktivita práce	22
3. Charakteristika společnosti ROBE lighting, s. r. o.	23
4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti ROBE lighting s. r. o.	27
4.1. PEST analýza	27
4.1.1. Politicko – právní faktory.....	27
4.1.2. Ekonomické faktory	28
4.1.3. Sociální a kulturní faktory.....	30
4.1.4. Technické a technologické faktory.....	31

4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	31
4.2.1. Nově vstupující firmy.....	32
4.2.2. Soupeření mezi stávajícími konkurenty	32
4.2.3. Substituty.....	34
4.2.4. Vyjednávací síla dodavatelů.....	34
4.2.5. Vyjednávací síla odběratelů	35
4.3. Swot analýza	36
4.3.1. Analýza vnitřního prostředí (SW)	37
4.3.2. Analýza vnějšího prostředí (OT).....	39
4.4. Metody finanční analýzy	41
5. Návrhy a doporučení.....	45
6. Závěr.....	50
Seznam použité literatury.....	52
Seznam zkratk	55
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Základem dobrého fungování každé společnosti, získání dobrého jména na trhu a celkové úspěšnosti je dobrá konkurenceschopnost podniku. Samotná konkurence není pro podnik nic zvláštního, v dnešním světě už jde o běžný pojem, se kterým se podnikatelé setkávají denně. Každá firma chce být o krok napřed než její konkurence, chce nabízet kvalitnější produkty a být tak lepší. Aby byla firma vysoce konkurence schopná, neznamená to jen, že musí vykazovat největší zisky. Existuje celá řada předpokladů, které mohou firmě zajistit konkurenceschopnost na vysoké úrovni. Firma může mít špičkové postavení na trhu jednoho typu odvětví, avšak na dalším ho mít nemusí. Co tedy může nastat v případě, že se klíčový trh nasytí nebo z nějakého důvodu přestane být fungování na něm efektivní?

Bakalářská práce se bude věnovat konkurenceschopnosti a návrhu na její optimalizaci, a to právě z důvodu případného ohrožení fungování dané firmy na klíčovém trhu.

Cílem práce je v rámci optimalizace konkurenceschopnosti vybrané firmy navrhnout řešení, která mohou zabránit potenciálnímu velkému ohrožení ekonomické situace podniku z důvodu působení firmy na trhu pouze jednoho odvětví. Bakalářská práce bude rozdělena na tři hlavní části.

První, teoretická, část bude zaměřena na popis základních pojmů a pojmů, které mají úzký vztah s konkurenceschopností podniku, poté budou popsány jednotlivé metody hodnocení konkurenceschopnosti, které budou následně použity na daný podnik.

Druhá, praktická, část bakalářské práce se bude věnovat analýze současné a budoucí pozice konkrétní firmy v konkurenčním prostředí, a to pomocí PEST analýzy, Porterovy metody pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a vybraných ukazatelů finanční analýzy.

V poslední hlavní části bude navrženo řešení optimalizace konkurenceschopnosti na základě vyhodnocení výsledků současné a budoucí pozice firmy, a bude doporučeno několik kroků, díky kterým bude možno k tomuto řešení dojít, a tak zlepšit konkurenceschopnost podniku.

2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti podniku

2.1. Podstata podnikání

Jak je uvedeno v § 2 Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“

Při podnikání se používá většinou stejný postup. Podnikatel nalezne novou příležitost na trhu, a tak začne podnikat. Důležité však je, aby danou příležitost uchopil správně, aby tržní podíl jeho firmy rostl. Musí si však zachovat svůj podnikatelský duch a stále vyhledávat nové příležitosti, jinak se jeho firma na trhu zpomalí, nebo dokonce zastaví. Je třeba, aby podnikatel podnikal neustále, protože pouhé řízení firmy je nedostačující. A nezáleží na tom, jak velká je jeho firma nebo jakou má historii. (Srpová, 2010)

Podnikání je také vnímáno jako činnost, jejíž významem je tvorba přidané hodnoty ke statkům a k tvorbě zisku. Podnikání lze také chápat jako styl chování člověka, v jehož zájmu je tvorba nové hodnoty a hledání specifických cest k dosažení cílů. Aby bylo podnikání úspěšné, musí hlavně existovat produkt, o který mají zákazníci zájem. (Režňáková, 2012)

Součástí každého podnikání je podniková strategie, která plánem, volbou a rozhodnutím, které vedou společnost k větší ziskovosti a úspěchu (Kourdi, 2009).

2.2. Podstata strategického řízení firem

Strategie se dá jednoduše pojmut jako určitá trať nebo cesta, která směřuje k určitým, předem stanoveným, cílům a kterou tvoří podnikatelské, konkurenční a funkcionální oblasti přístupu, který chce management podniku uplatnit při řízení a vymezení pozice podniku (Mallya, 2007).

2.2.1. Základní pojmy ve strategickém řízení

Aby byl podnik ve strategickém řízení úspěšný, je třeba, aby si vymezil základní pojmy strategického řízení, kterými jsou vize, poslání – mise a globální firemní cíle.

Vize

*„Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spjaty cíle a plány firmy. **Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.**“* (Jakubíková, 2008, s. 20)

Vizi lze také chápat jako jasnou formulaci dlouhodobých cílů. Stanovení vize je pro podnik nesmírně důležité, protože cílem každé vize je větší úspěšnost a síla podniku oproti konkurentům. Třemi základními cíly vize jsou vyjasnění obecného záměru, motivace lidí, aby vykročili správným směrem, rychlá a účinná koordinace úsilí lidí. (Jakubíková, 2008)

Poslání – mise

„Poslání firmy (mission) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“ (Kotler; Armstrong, 2004, s. 82)

Poslání neboli mise vysvětluje, jakou má firma základní funkci a jaký má smysl, že existuje, také prezentuje vztahy firmy k zainteresovaným subjektům na trhu (například k vlastníkům, k zaměstnancům, k zákazníkům) a hodnoty, které dlouhodobě uznává (Sedláčková, 2006).

Při vymezení poslání musí brát firma v potaz mnoho faktorů, jako jsou historie firmy, aktuální preference vlastníků a manažerů, vnější prostředí, zdroje firmy umožňující specifické vymezení firmy, účel existence firmy. Také je třeba, aby firma definovala segmenty trhu, potřeby zákazníků, trhy, na kterých bude působit a produkty, které bude vyrábět.

Díky poslání by měla firma znát své zákazníky, vědět, jaké mají potřeby a přání, a zda je uspokojuje, kde firma působí a jakou má filozofii, jaké má firma přednosti a výhody oproti konkurenci, a jakými produkty dokáže nejlépe uspokojit potřeby a přání zákazníka. (Jakubíková, 2008)

Globální firemní cíle

Globální firemní cíle jsou pro firmu ty výsledky, které požaduje do budoucnosti. Často se za ně považuje řada strategických cílů, jako finančních, sociálních, technických, výsledkových, avšak nejdůležitější cílem pro každou firmu je maximalizace zisku.

Strategický cíl je jistý stav, který firma vyžaduje a chce, aby ho bylo v budoucnosti dosaženo. Firma ho může měřit různými příslušnými ukazateli, a to buď kvalitativními nebo kvantitativními. (Jakubíková, 2008)

Cíle, které si firma stanoví, by měly splňovat tzv. metodu SMART, která vysvětluje požadované vlastnosti stanovených cílů. Dle této metody musí tedy cíle být stimulating = stimulující, measurable = měřitelné, acceptable = přijatelné, realistic = reálné, time = časově vymezeny. (Sedláčková, 2006)

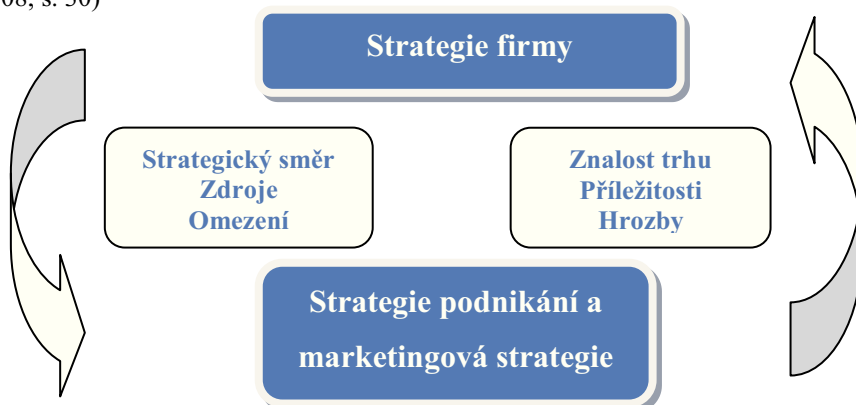
„Cílem firmy musí být rozvoj, růst i zisk.“ (Kotler; Armstrong, 2004, s. 92)

2.2.2. Typy strategií ve firmě

Strategií může být ve firmě celá řada, zpracovávají se v několika variantách a nakonec se vybere ta nejvhodnější. Vhodnost strategie firma posuzuje podle četnosti příležitostí, které firma využívá, podle toho, jak vysoce se firma brání hrozbám vedoucích z prostředí, jak sama sebe zhodnocuje a jak čelí svým slabostem, popřípadě se je snaží napravit, a také podle toho, na jaké úrovni dodržuje kulturní a politický kontext.

Jsou tři strategie, mezi kterými je při tvorbě strategie nutno dělat rozdíly (viz obrázek č. 2.1). Jsou to firemní, podnikatelská a marketingová strategie. **Firemní strategie** (corporate strategy) se zabývá především vrcholoví manažeři, jelikož jde většinou o velice důležitá a velká rozhodnutí, týkající se firmy (například rozhodnutí o diverzifikaci, akvizici, nebo o založení nové společnosti). **Podnikatelská strategie** (business strategy) řeší spíše záležitosti uvnitř podniku, odvětví či trhu. A **marketingová strategie** (marketing strategy) se zabývá otázkami jak, kdy a kde konkurovat. Sleduje změny na trhu a zaznamenává pro firmu příležitosti a hrozby. (Jakubíková, 2008)

Obr. č. 2.1: Rozdíly mezi firemní, podnikatelskou a marketingovou strategií. (Zdroj: vlastní úprava dle Jakubíkové, 2008, s. 30)



2.3. Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence a konkurenceschopnost jsou dva podobné pojmy. Konkrétně se jejich charakteristikami věnují následující podkapitoly.

2.3.1. Charakteristika pojmu konkurenceschopnost

Dle mnoha autorů, například Markusena, Portera, je možno chápat pojem *konkurenceschopnost* jako jakousi ekonomickou převahu konkrétní národní ekonomiky nebo firmy nad konkurencí, a to jak v domácí, tak i mezinárodní hospodářské soutěži. Přitom je nezbytné konkurenceschopnost rozlišovat, a to jako konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni, a také jako konkurenceschopnost firmy na daném trhu.

Dle mnoha autorů jsou hlavní předpoklady konkurenceschopnosti různé. Někteří tvrdí, že nejdůležitějším předpokladem pro ekonomický růst konkrétní ekonomiky je permanentní a stabilní růst národní produktivity. Dle dalších je podstatný reálný směnný kurz.

Konkurenceschopnost na úrovni firem

Konkurenceschopnost na úrovni firem znamená, že daná firma musí být schopna vyrábět a prodávat jistý produkt, přičemž musí být splněna podmínka zachování rentability. Pokud je třeba ve firmě snížit výslednou cenu produktu a vytvořit nabídku vyšší kvality než konkurenti a taková firma toto dokáže, pak je považována za konkurenceschopnou. V této souvislosti se lze také opřít o produkční teorii, kdy se firma snaží maximalizovat zisk, a tak tlačí na svou produkční schopnost, chce zvýšit objem prodeje, a tedy zvýšit konkurenceschopnost. Zvyšování produkce a prodeje firmy uskutečňují do takové výše, do které je možno realizovat zisk v rámci trhu. Zisk je pro firmu prioritní, umožňuje firmám (které jsou konkurenceschopné – tedy dosahují vyšší rentability) zajistit si a vylepšit si svou pozici na trhu, mají možnost jistého prosazení se na trhu. V opačném případě, když firma nedosahuje zisku, ale ztráty, firma ztrácí konkurenceschopnost. Jak již tedy vyplývá z produkční teorie, je třeba, aby byla firma schopna vyrábět a prodávat své výrobky při nižších nákladech, než konkurence, jinak nemá velké šance být konkurenceschopná. Lze tedy tvrdit, že jedním z faktorů, které rozhodují o konkurenceschopnosti firem, je právě úroveň nákladů. (Marinič, 2008)

Konkurenceschopnost jako potenciál

Podstata konkurence firem je obecně v jejich konkurenceschopnosti. Je třeba si ale uvědomit, že podnikatelský potenciál má několik podob, přičemž právě konkurenceschopnost je jednou z nich a musí se vyznačovat **všeobecnými charakteristikami** – v tomto případě je potenciál chápán jako určitý rozdíl, a to mezi tím, co už je, existuje (například na trhu) a tím, co být může nebo musí (je to dáno například legislativou). Je to tedy jakási změna, která pravděpodobně nastane a tím vyvolává odpor (protože konkurence tuto změnu nechce), ale na druhou stranu je to příležitost firmy k tomu, aby umocnila svůj původní potenciál a nebo aby vznikl nový potenciál.

Dále je třeba, aby se konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál vyznačovala **speciální charakteristikou** - a to tak, že existuje externí potenciál, který omezuje a klade odpor potenciálu firmy, nebo také nabízí příležitost k umocnění firemního potenciálu, tzn. existuje konkurent konkrétní firmy, a to buď na straně poptávky neboli potřeby (mohou to být například spotřebitelé na trhu) či na straně nabídky (příkladem mohou být dodavatelé).

Základem různého uvažování o konkurenceschopnosti firem je zkoumání toho, jaký je vztah produktu a potenciálu vytvoření produktu. (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost v makroekonomii

Vymezení konkurenceschopnosti v makroekonomii je velice obtížné, shoda významu tohoto pojmu neexistuje. V literatuře je možno najít desítky definic, avšak v ekonomických slovnících prakticky nikoliv. Obecně lze tvrdit, že konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni je jistá schopnost firmy úspěšného soutěžení na trzích, jde o jakýsi souboj firmy s konkurenty. Ale téměř v každé publikaci je zmíněno, že konkurenceschopná země by měla být úspěšná na mezinárodních trzích, měla by být schopna udržení zaměstnanosti na vysoké úrovni a také kvalita života obyvatel by měla být v dané zemi na vysoké úrovni. Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni je tedy chápána jako vztah výkonnosti dané ekonomiky s jinou ekonomikou. Pro měření takové výkonnosti firmy je potřeba znát indikátory ekonomického růstu, exportní potenciál a ekonomický blahobyt. (Marinič, 2008)

2.3.2. Pojetí konkurence

Slovník cizích slov definuje pojem *konkurence* jako soupeření, soutěžení, popřípadě hospodářskou soutěž. Z tohoto tvrzení vychází ta skutečnost, že tento pojem má široký záběr

a lze se na něj dívat nejen ze směru ekonomického, ale rovněž také sociálního, kulturního, etického, politického. Samotná definice konkurence je velice podobná definici konkurenceschopnosti, je třeba si tedy uvědomit, že samotná konkurence je vztah dvou a více subjektů (kteří jsou považováni za konkurenty).

Aby *konkurent* vstoupil do konkurenčního vztahu, je zapotřebí, aby splňoval alespoň dvě podmínky, které jsou brány za jeho předpoklady. Konkrétně je třeba, aby byl „**konkurenční**“, tzn., že musí být konkurence schopný (musí disponovat konkurenčním potenciálem, musí mít jistou pozici na trhu, musí mít vyšší míru rentability), a dále musí mít „**konkurenční zájem**“, tedy zájem vstoupení do konkurenčního prostředí (musí mít potenciál, podnikavost). (Mikoláš, 2005)

Konkurenty však nemusí být jen takové firmy, které vyrábí či prodávají stejné výrobky nebo služby pod jinou značkou. Kozel (2011, s. 37) tvrdí, že: „*Podle nahraditelnosti produktu rozlišujeme úrovně konkurence v rámci **značky** (více variant daného produktu nabízených jednou firmou), **formy** (firmy nabízející stejný produkt), **třídy** (substituty), **odvětví** (alternativy uspokojující stejné potřeby), **uspokojování potřeb** (alternativy uspokojující odlišné potřeby).*“

Pojem mezinárodní konkurence

Jelikož je pojem *konkurence* vnímán, používán a znám na celosvětovém trhu a existuje mnoho firem podnikajících právě na tomto trhu, je přínosem také vysvětlení pojmu *mezinárodní konkurence*. Existuje samozřejmě celá řada definic v české i zahraniční literatuře.

Mezinárodní konkurence se vytváří na mezinárodních trzích, které se staly středem pozornosti. Takový mezinárodní trh vytváří firmám příležitosti koupit, prodat, či pracovat. (Gerber, 2010)

Protože se na mezinárodních trzích vyskytují různí konkurenti, kteří mají různé marketingové komunikační strategie, i tzv. globální hráči často na trzích využívají rozdílných strategií, ohlíží se na to, jak je trh veliký a jaké mají zákazníci preference, je důležité, aby firma znala konkurenční situaci v takových zemích, kde o ni je zájem a dokázala přizpůsobit své komunikační aktivity tomuto trhu. (Kozel, 2011)

Jedním z nejzákladnějších nástrojů mezinárodního marketingu je mezinárodní marketingový výzkum. Pokud chce firma obstát na zahraničních trzích, je třeba, aby takový výzkum, který

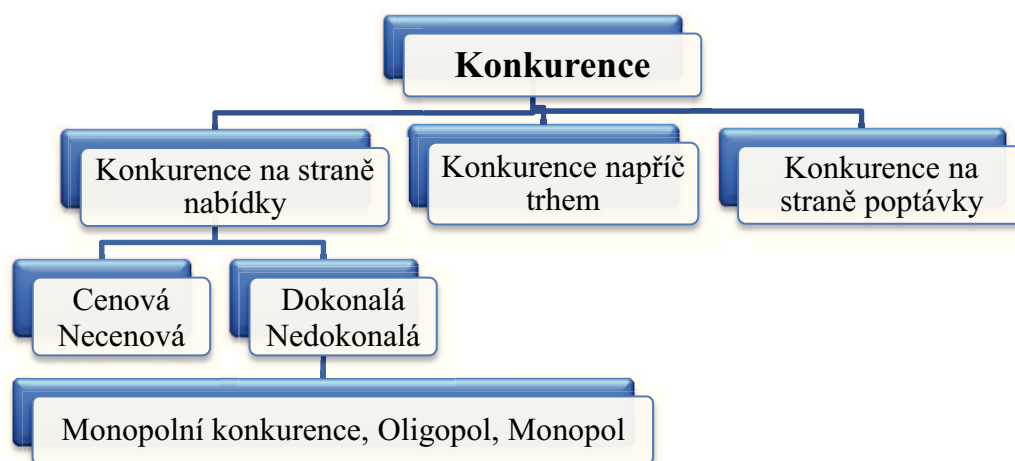
je zaměřen nejčastěji na výzkum podnikatelského prostředí, na působení a strategii konkurence, na stanovení potenciálu cílových zahraničních trhů a na účinnost marketingové strategie, provedla. (Machková, 2009)

Pojetí konkurence v mikroekonomii

Konkurence v mikroekonomii je zejména definována jako rivalita mezi prodejci či kupujícími stejného zboží, je chápána tedy jako konkurence napříč trhem, a to znamená, že dochází ke střetu nabídky s poptávkou. Dnešní ekonomie tvrdí, že skutečná ekonomická konkurence existuje a působí pouze v tržním hospodářství.

Ale mikroekonomický pohled na konkurenci rozlišuje několik stupňů a forem konkurence podle stanovených předpokladů. Někteří konkurenti si někde konkurují cenou, jiní a jinde zase reklamou. To vše je způsobeno jistými okolnostmi trhu.

Obr. č. 2.2: **Rozdělení konkurence v mikroekonomii.** (Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláše, 2005, s. 66)



Jak je již možno rozpoznat dle výše uvedeného schématu (viz obrázek č. 2.2), mikroekonomie rozděluje konkurenci do tří hlavních proudů.

1) konkurence napříč trhem (neboli konkurence mezi nabídkou a poptávkou) – výrobci chtějí prodávat své výrobky s co možná největším ziskem, za to spotřebitelé mají za cíl co nejvíce uspokojit své potřeby tím, že zakoupili určité zboží, za co možná nejnižší cenu. Postoj výrobce a spotřebitele je tedy protichůdný a rovnovážným stavem je určitý kompromis mezi nabídkou zboží, služeb a poptávkou po zboží, službách. Jak první, tak i druhá strana se musí nějakým způsobem přiblížit k bodu, kde se nabídka s poptávkou střetávají.

2) Konkurence pouze na straně poptávky – taková konkurence je jakýmsi střetem zájmů všech spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý chce totiž koupit co nejvíce za co nejméně. Taková konkurence má rostoucí význam, pokud je poptávka vyšší než nabídka. Pak dochází k růstu ceny, na základě výskytu konkurence mezi spotřebiteli.

3) Konkurence pouze na straně nabídky – cílem každého výrobce, který přichází na trh, je prodat co nejvíce výrobků za co možná nejvýhodnějších podmínek. Toto umožní výrobcí maximalizaci zisku. Další, co má výrobce na trhu za cíl, že co nejsilnější oslabení pozic konkurenčních výrobců na trhu (výrobce tedy chce, aby jeho konkurenti měli co možná nejmenší podíl na trhu). Pokud nastane situace, že bude nabídka menší než poptávka, konkurence na straně nabídky získá výraznou dynamiku. Taková situace totiž nutí výrobce snižovat ceny, a právě tím si výrobci konkurují.

Konkurence na straně nabídky dále může dle mikroekonomie být cenová či necenová a dokonalá či nedokonalá.

3a) Cenová konkurence – tvorba cen jako nástroj konkurenčního boje (výrobce chce snižováním cen přilákat co nejvíce kupujících), **necenová konkurence** – získání zákazníka jinými metodami (jejichž podstatou není snižování cen, ale například technická úroveň výrobků, kvalita, diferenciace, design a kvalita výrobků). V praxi velmi často dochází k propojení obou forem konkurence. Tyto formy se totiž vzájemně doplňují a také prolínají.

3b) Dokonalá konkurence – tzv. ideální stav (existuje mnoho konkurentů napříč trhem i jen na straně nabídky či poptávky), pravděpodobné však také je setkání se na trhu s **nedokonalou konkurencí**, která má různé formy. Rozlišuje se tzv. *monopolní konkurence* (na trhu je pouze jeden výrobek s mnoha výrobci, na takový trh je volný vstup), *oligopol* (na trhu se vyskytuje malý počet prodávajících) a *monopol* (na trhu vystupuje pouze jeden jediný dodavatel, tzv. monopolista, který, jako jediný, dodává výrobky zákazníkům. Výrobky jsou jedinečné a nikdo jiný na trhu je nevyrábí).

Všechny výše uvedené formy konkurence z mikroekonomického pohledu lze popsat také schematicky.

Tab. č. 2.1: **Typy konkurence.** (Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláše, 2005, s. 68)

<div> <div>strana nabídky</div> <div>strana poptávky</div> </div>	jeden prodávající	několik prodávajících	mnoho prodávajících
	jeden kupující	Monopson (monopol kupujícího)	Monopson
několik kupujících	Monopol s legislativním omezením	Oligopol bilaterální	Oligopol
mnoho kupujících	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurence

Mikroekonomie tvrdí, že konkurenceschopnost je podílem na domácím a vnějším trhu. V případě, že spolu dva produkty srovnatelné kvality soutěží, konkurenceschopnost je poté závislá na ceně těchto produktů, a do této ceny spadají tři skupiny faktorů. Konkurenceschopnost tedy ovlivňují mzdové náklady, sociální náklady a produktivita, dále zisk podniků a směnný kurz národní měny.

Na závěr malého zkoumání konkurence v mikroekonomii lze říci, že pojetí konkurence a konkurenceschopnosti mikroekonomickým pohledem je nezbytným „zrcadlem“, které firmě zobrazuje „o sobě pro sebe“, protože ekonomie „pracuje na systému“ a dívá se tedy na firmy zvenčí. Jde však pouze o východisko pro „sebereflexi“ konkurenceschopnosti firmy, ne o finální pohled na ni. (Mikoláš, 2005)

2.5. Globální trhy

Jelikož společnost, na níž jsou v této práci aplikovány analýzy konkurenceschopnosti, působí zejména na zahraničním trhu, je v této části práce zahrnuto také téma z oblasti globálních trhů. Otázkám jak funguje marketing na globálních trzích 21. století, jaké je prostředí na takových trzích, dle čeho se rozhoduje, zda vstoupit na globální trh, popřípadě jak na něho vstoupit, se věnují následující podkapitoly.

Trh obecně znamená souhrn potenciálních a reálných kupujících daného produktu nebo služby. Na trhu se střetává nabídka s poptávkou a velikost trhu se liší, a to dle počtu osob, které projevují svá přání a své potřeby nebo mají finanční prostředky na to, aby se mohli stát účastníky směny.

Spotřební trh tvoří koneční spotřebitelé (jednotlivci či domácnosti), kteří kupují zboží a služby pro svou osobní spotřebu.

Celosvětový trh zahrnuje asi 7 miliard lidí, přičemž jedna miliarda lidí ze Severní Ameriky, západní Evropy a Japonska představují 70% kupní síly celého světa! A i na takových velmi bohatých spotřebních trzích se spotřebitelé odlišují dle příjmů, věku, vzdělání a vkusu.

Díky stále zrychlující se komunikaci, dopravě a finančním tokům se svět zmenšuje. Většina značek a produktů, spadajících povědomě do jedné země, se v dnešní době vyskytují i v mnoha dalších zemích (například McDonald, Gucci, BMW). Tato skutečnost tedy potvrzuje fakt, že mezinárodní obchod roste.

GLOBÁLNÍ MARKETING V 21. STOLETÍ

Do doby, kdy je domácí trh dostatečně velký a vyskytuje se na něm plno příležitostí, mezinárodnímu obchodu se nevěnuje taková pozornost, a to zejména proto, že domácí trhy jsou bezpečnější, manažeři se nemusí učit cizí jazyky, aby na trhu mohli vystupovat, nemusí se přizpůsobovat jak politicky, tak právně, také nemusí přizpůsobovat své produkty změnám a odlišným potřebám zákazníků.

V dnešní době je však situace na trzích jiná a firmy by neměly ignorovat mezinárodní trhy, protože ty se stávají čím dál více intenzivnější než trhy domácí, na kterých naopak firemních příležitostí ubývá. Společnosti, které se bojí na mezinárodní trh vstoupit a raději upřednostňují trh domácí, přichází o mnoho velkých příležitostí a dokonce i tržeb ve prospěch firem z jiných zemí, které na jejich domácí trh pronikají.

Firmy, které se však nebojí vstupu na zahraniční trh musí také brát v potaz několik velkých problémů, například inflace, vysoké zadlužení, nezaměstnanost, a to v důsledku vydávání několika nařízení vlád (například spoluvlastnictví s partnery, vysoká cla, obchodní bariéry). Ale takové firmy, které podnikají v globálním odvětví, nemají jinou možnost.

„Globální odvětví je odvětví, v němž je strategická pozice konkurentů na daných geografických nebo národních trzích ovlivněna jejich celkovým globálním postavením.“ (Kotler, 2007, s. 264)

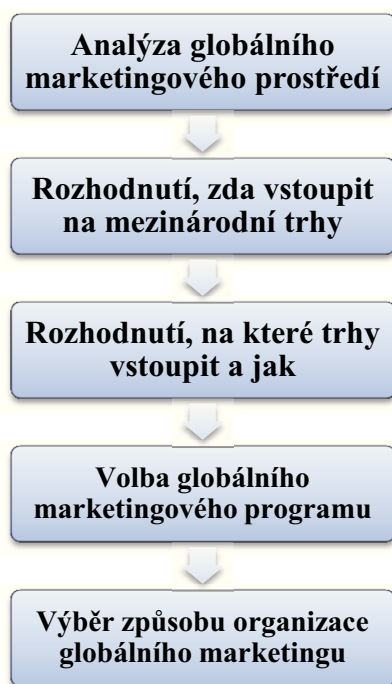
„Globální firma je firma, která díky podnikání ve více zemích získává v oblasti výzkumu a vývoje, výroby, marketingu a financí výhody, jež nejsou dostupné jejím čistě domácím konkurentům.“ (Kotler, 2007, s. 264)

„Globální marketing je marketing, který se zabývá integrací nebo standardizací marketingových akcí na různých geografických trzích.“ (Kotler, 2007, s. 264)

Pro firmy je důležité se správně rozhodnout, ne pro každou firmu platí stejné možnosti a doporučení. Obecně firmy v globálním odvětví musejí jednat rychle, což ale neznamená, že malé a střední firmy musejí podnikat v deseti zemích, mnohdy jim stačí internetový obchod, který samozřejmě také podléhá jistým omezením, ale na druhou stranu roste velice rychle a představuje snadný způsob, jak podpořit své další marketingové aktivity. (Kotler, 2007)

Obrázek č. 2.3 ukazuje, jakým šesti hlavním rozhodnutím čelí firma v mezinárodním marketingu.

Obr. č. 2.3: **Hlavní rozhodnutí v mezinárodním marketingu.** (Zdroj: vlastní úprava dle Kotlera, 2007, s. 265)



2.6. Metody analýzy konkurenceschopnosti

Pro zanalyzování konkurenceschopnosti firmy je třeba zaměřit se na některé z metod, které souvisí se strategií firmy. Vnitřní prostředí firmy tvoří veškeré prvky a vztahy uvnitř společnosti. Všechny jednotlivé útvary firmy musí vytvářet vzájemnou spolupráci mezi sebou, přičemž vhodnou kombinací využívání zdrojů firmy a nástrojů marketingu vede k vyšší konkurenční výhodě a k dosahování cílů a rozvoji firmy.

Jako zdroje firmy se považují zdroje řízení jako kvalifikace manažerů (schopnost včas reagovat na změny či komunikace a úroveň organizační struktury), finanční zdroje (zdroje financování, dostupnost cizích zdrojů, vztahy s partnery), lidské zdroje (jaký je počet pracovních sil, jaká je jejich kvalifikace a věk, také zodpovědnost, mobilita apod.), kapacitní zdroje (ty představují například dostupnost a strukturu materiálu, surovin a zdrojů, vybavenost zařízení, zastaralost technologií), inovační zdroje (klade se důraz na inovace, know-how, licence apod.), informační zdroje (vnitřní a vnější informace, kompatibilita informačních systémů, výzkum trhu).

To vše musí manažer znát, aby mohl správně vybrat a použít vhodný marketingový nástroj pro svou firmu. Souhrnem všech marketingových nástrojů, které působí na trhu, je tzv. **Marketingový mix**, který může být chápán jako součást řízení marketingu nebo také nástroj taktického řízení jednotlivých prvků (známé 4P). (Kozel, 2011)

Pro tuto bakalářskou práci byly vybrány a schváleny následující metody.

2.6.1. Swot analýza

Tzv. **analýza SWOT** je komplexním hodnocením silných a slabých stránek firmy, a to spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb firmy (Kotler; Keller, 2007).

Swot analýza je nejjednodušší analýza, jejíž název se skládá ze čtyř písmen anglických termínů, které také Swot analýza identifikuje. Jsou to: STRENGTHS = silné stránky, WEAKNESSES = slabé stránky, OPPORTUNITIES = příležitosti, THREATS = hrozby. Swot analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym (který využil data od pětiset významných amerických společností) a bývá vstupem primárního výzkumu. (Kozel, 2011)

Swot analýza říká, jak na tom firma je uvnitř a také ve vztahu k okolnímu prostředí firmy (Charvát, 2006).

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, s. 103)

Swot analýza (viz obrázek č. 2.4) se původně skládala ze dvou analýz, a to OT a SW. **Analýza OT** (neboli analýza příležitostí a hrozeb) vychází z vnějšího prostředí firmy (mikroprostředí a makroprostředí), oproti tomu **analýza SW** vychází z vnitřního prostředí

firmy, za které jsou považovány například cíle, systémy, zdroje, kvalita managementu, firemní kultura, mezilidské vztahy apod.).

Obr. č. 2.4: **Swot analýza.** (Zdroj: vlastní úprava dle Jakubíkové, 2011, s. 103)



Aby mohla firma určit své silné a slabé stránky, může použít nástroje marketingového mixu (4P) nebo také podrobněji jejich dílčí znaky. Existují různé výzkumné techniky (například brainstorming, diskuse, dotazování), dle kterých se přisuzuje váha jednotlivým kritériím a dále se vyhodnocují dle škálování. Váha může být od 1 do 5, škála obvykle od -10 až +10 (0 znamená, že kritérium není ani silné ani slabé). Pomocí takového výzkumu firma zjistí, jaké má silné a slabé stránky, které může dále s přidáním předpokladů vzniku příležitostí a hrozeb poměřit například se schopností firmy vyvíjet a vyrábět výrobky.

Swot analýza může být užitečná při kombinování analýz (například konkurence či strategických skupin atd.) s výsledky, které zjistí z analýzy prostředí firmy a schopnostmi firmy. V případě, že jsou ve firmě unikátní zdroje a firma plánuje jejich využití, může použít Swot analýzu k identifikaci možností takového využití. Také je využívána k identifikaci klíčových kompetencí firmy.

Swot analýza má i své nevýhody, jednou z hlavních velkých nevýhod je to, že je velice subjektivní a statickou metodou. Je sice oblíbená, ale mnohdy nedostačující při tvorbě strategických marketingových dokumentů. (Jakubíková, 2008)

2.6.2. *PEST analýza*

Pest analýza má za základní úkol zjišťování statistických dat a trendů, které se dějí a na základě kterých se dá předpokládat vývoj v budoucnu. Pest analýza musí nalézt oblasti, jejichž změna by mohla způsobit negativní dopady na podnik, musí vědět, jak k takovým změnám může dojít a vědět, jak se jim přizpůsobit. (Kozel, 2011)

Název *PEST* je složen ze čtyř písmen, které představují jednotlivé vlivy faktorů – politické (Political), ekonomické (Economic), sociální (Social) a technologické (Technological). Existují také jiné variace (PESTLE, SLEPTE, STEEP apod.), a to proto, že se přidávají další vlivy. V této práci se však věnuje pozornost základním klíčovým faktorům, které jsou součástí makroprostředí firmy.

Politicko – právní faktory: je jimi tvořen společenský systém, ve kterém uskutečňuje firma svou činnost. Jejich obsahem je rozhodnutí vlády, nařízení a ustanovení, daňová politiku státu, předpisy evropské unie a jiná nařízení. Existence řady zákonů a vyhlášek jednak vymezuje prostor pro podnikání, ale také ovlivňuje rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory: faktory vycházející z ekonomické situace dané země a hospodářské politiky státu. Ovlivňují situaci na trhu, patří zde tempo růstu ekonomiky, kupní síla, inflace, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, vývoj HDP, daňové podmínky, měnové kurzy, výše úrokových sazeb, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu. Všechny tyto faktory ovlivňují podnik ekonomicky, propočty dopadu těchto faktorů řeší finanční analýza.

Sociální a kulturní faktory: jsou dány strukturou společnosti, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.

Technické a technologické faktory: faktory představující inovační potenciál země, tempo růstu technologických změn. Předvídatelnost vývoje technologie se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

Cílem PEST analýzy je schopnost rozpoznání faktorů a jejich odlišení právě pro daný podnik. Význam analýzy závisí na velikosti podniku a jeho rozvojových ambicích. Jednotlivé vlivy se však dle předpokladů budou v čase měnit, a tak je nutno je průběžně sledovat a vyhodnocovat. (Srpová, 2010)

PEST analýza by měla hledat odpovědi na otázky typu: „*Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti? Co jsou základní*

impulzy změny, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak? Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici? Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie.“ (Sedláčková, 2006, s. 20)

2.6.3. Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurenční síly působící v daném odvětví jsou významnou charakteristikou daného odvětví, jsou nedílnou součástí analýzy mikroprostředí daného podniku, zkoumají základ konkurence v odvětví, ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku.

Podle M. E. Portera je konkurence v rámci daného odvětví střetem pěti základních konkurenčních sil, mezi které patří: konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituty a nově vstupující firmy. Porterův model pěti konkurenčních sil je nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je jasné pochopení sil působících v tomto prostředí a identifikace těch, které pro podnik mají do budoucna největší význam a těch, které mohou být ovlivněny manažerskými strategickými rozhodnutími. Pro podnik je důležité tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a změnit působení těchto změn ve svůj prospěch. (Sedláčková, 2006)

Mezi analyzované faktory (viz obrázek č. 2.5) ovlivňující vyjednávací pozici firmy patří smluvní síla kupujících (mezi konkurujícími podniky a kupujícími), smluvní síla dodavatelů (mezi konkurujícími podniky a kupujícími), riziko vstupu potenciálních konkurentů (mezi konkurujícími podniky a novými konkurenty), hrozba substitutů (mezi konkurujícími podniky a substituty) a rivalita firem působících na daném trhu (mezi konkurujícími podniky v odvětví).

Obr. č. 2.5: **Model pěti konkurenčních sil podle Portera.** (Zdroj: vlastní zpracování dle www.businessinfo.cz)



1. Konkurujiící podniky v odvětví – sledují se cenové, produktové a marketingové strategie konkurentů dané firmy, mapují se jejich silné a slabé stránky. Dochází k soupeření na úrovni reklamy, cen, lepšího servisu zákazníkům a v současnosti zejména na úrovni technologických inovací.

2. Kupující – pro firmu je vhodné mít více odběratelů. V opačném případě by měli odběratelé silnou vyjednávací schopnost a tlačili by ceny dolů. Obecně kupující usilují o dosažení vyšší kvality výrobků a služeb, a tak staví konkurenty proti sobě.

3. Dodavatelé – situace je zde stejná jako u odběratelů. V případě malého počtu dodavatelů firmy hrozí vytvoření prostředí pro tlak na cenu dodávek či termínů. Oproti výrobcům jsou dodavatelé ve výhodě v případě, že jsou silnější než výrobci v daném odvětví nebo že takové odvětví není pro dodavatele významné.

4. Substituty – všechny firmy soutěží s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituční výrobky jsou alternativními výrobky či službami, které nahrazují současnou nabídku na trhu. Hrozba substitutů představuje riziko, že zákazník si místo výrobku dané firmy vybere výrobek firmy konkurenční, protože lépe uspokojí jeho potřebu, nebo si koupí úplně jiný výrobek. Je třeba sledovat relaci cena/užitek, užitnou hodnotu výrobku, znát přání a požadavky zákazníků nebo se zaměřit na vývoj nových výrobků. Nejzajímavější jsou takové substituty, jejichž cena se pohybuje okolo ceny produktů v daném odvětví.

5. Noví konkurenti – firma se zajímá o pravděpodobnost vstupu konkurence na trh a následně možnost nové konkurence zvýšit konkurenční tlak na již existující firmy. Podnik by si měl být schopen odpovědět na následující otázky v souvislosti s možností vstupů potenciálních konkurentů na trh: Existují bariéry při vstupu na trh? Jak vysoké jsou náklady spojeny se vstupem na trh? Jaký je přístup k distribučním článkům? Porter rozlišuje vstupní potíže, a to vlivem nedokonalé konkurence. Například úspory z rozsahu (zavedená firma má vyšší objem, a tak vyrábí s nižšími náklady), diferenciací produktu (například vliv značky), kapitálová náročnost vstupu (investice do výroby, do propagace), distribuční kanály (nutnost vytvářet nové sítě odběratelů a dodavatelů), vládní regulace, ochota zákazníka k zavedení nové značky apod. (Hanzelková, 2009)

2.7. Vybrané ukazatele finanční analýzy

V této podkapitole jsou popsány vybrané ukazatele finanční analýzy, a to čistý pracovní kapitál a produktivita práce.

2.7.1. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je částí oběžného majetku ve firmě, která se však přemění během roku v pohotové peněžní prostředky. K uskutečnění podnikových záměrů může být použita, jakmile se splatí krátkodobé závazky. Ta část oběžného majetku, kterou představuje právě čistý pracovní kapitál, je v podniku finančně kryta dlouhodobými zdroji.

ČPK se vypočítá jako: $\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$. Existuje také druhý způsob výpočtu, a to: $\text{ČPK} = \text{DZ} - \text{FA}$.

Výše ČPK se záleží na tom, jaká je skladba bilance podniku. Pokud je v podniku zajištěna likvidita, krátkodobá aktiva jsou vyšší než krátkodobé závazky. Znamená to, že dlouhodobé zdroje převyšují fixní aktiva. Pokud je krátkodobý oběžný majetek financován dlouhodobými zdroji, hovoří se o *překapitalizování* podniku.

Část oběžného majetku se však v podniku nachází trvale, a tak musí být kryta dlouhodobými zdroji, pokud je ale dlouhodobý majetek kryt krátkodobým cizím kapitálem, je firma v nebezpečné situaci, hovoří se o *podkapitalizování* podniku. (Dluhošová, 2010)

„Výše a růst ČPK charakterizují finanční a investiční činnost podniku a celkovou úspěšnost jeho řízení.“ (Dluhošová, 2010, s. 85)

2.7.2. Produktivita práce

„Produktivita práce je základním faktorem ekonomické úrovně země; je definována jako hodnota výstupu na jednotku pracovního vstupu.“ (Kislingerová, 2008, s. 26)

Obecně produktivita práce udává efektivnost využití zaměstnanců firmy, která je zároveň se zvýšením zaměstnanosti zdroj hospodářského růstu. Ve společnosti se vyskytuje celá spousta faktorů, která může produktivitu práce ovlivňovat, například: intenzita využívání strojů v podniku, lepší organizace práce, lepší kvalifikace a vzdělání zaměstnanců, inovace technologií apod. V mezinárodních srovnáních se sleduje produktivita práce na pracovníka (zde se sleduje plný a částečný podíl zaměstnanců na pracovní době) a produktivita práce na hodinu (odpracovanou). Při výpočtu je v čitateli vždy HDP ve standardu kupní síly, přičemž při hodnocení na podnikové úrovni se počítá s ukazatelem přidané hodnoty/1 pracovníka. (Kislingerová, 2008)

3. Charakteristika společnosti ROBE lighting, s. r. o.

Tato kapitola je věnována představení společnosti ROBE lighting, s. r. o., její historii, popisu produktů, výrobního procesu a také projektům společnosti.

PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Největší část společnost ROBE lighting s. r. o. je situována ve Valašském Meziříčí, kde společnost zaměstnává přes 350 zaměstnanců na 20 000 m², avšak oficiální sídlo je v Rožnově pod Radhoštěm. ROBE vyrábí inovativní, vysobce kvalitní, měnící a otáčecí se digitální produkty (osvětlovací techniky) pro všechny oblasti zábavního průmyslu.

Obr. č. 3.1: Výrobna ve Valašském Meziříčí. (Zdroj: www.robe.cz)

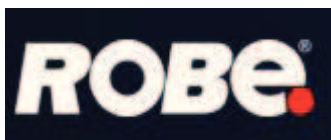


Základní údaje o společnosti:

Obchodní firma:	ROBE lighting, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	640 88 791
Základní kapitál:	400 000 Kč
Sídlo:	Házovice 2090, Rožnov p. R. 756 61
Statutární orgán: jednatelé:	Ladislav Petřek, Ing. Josef Valchář
Společníci:	Ladislav Petřek (45% obchodní podíl) Ing. Josef Valchář (45% obchodní podíl) Pavel Juřík (5% obchodní podíl) Ing. František Kubiš (5% obchodní podíl)

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1.

Obr. č. 3.2: **Logo společnosti.** (Zdroj: www.robe.cz)



ROBE je stále ve fázi růstu v odvětví zábavního a architektonického průmyslu, její výrobky představují veškeré typy světelné techniky – do živých hudebních koncertů, divadel, televizních studií, diskoték, barů, restaurací, architektonických instalací apod. Díky tomu, že jsou výrobky vysoce kvalitní, jsou oblíbenými mezi významnými společnostmi, které používají nesčetné počty kusů různých druhů.

Prodej výrobků se uskutečňuje zejména na mezinárodních trzích, a to prostřednictvím mezinárodní distribuční sítě, více než 90 zemí celého světa. Proto je pro společnost působící na tak široké škále trhů důležité pochopení samotné filosofie podniku. Klíčem k tomu, dostat se do filosofie ROBE, je být úzce spjat s obchodními partnery a pokud možno i uživateli, znát jejich potřeby, myšlenky i přání a porozumět jejich trhu. Požadavky zákazníků jsou individuální a firma chce všem takovým požadavkům co nejvíce a nejlépe vyhovět.

ZAKLADATELÉ

ROBE má dva majitele (Ladislava Petřeka a Ing. Josefa Valcháře), kteří se na řízení společnosti aktivně podílí. Své úkoly v řízení firmy mají efektivně rozděleny, pan Ladislav Petřek se zaměřuje na výrobu a chod společnosti. Jeho snahou je spokojenost zaměstnanců, a tak jim vytváří příjemné pracovní prostředí. Zodpovídá za plynulost výroby. Pan Ing. Josef Valchář se koncentruje na vývoj nových produktů a prodej. Jeho velkou aktivitou je neustálé cestování, návštěvy veletrhů, návštěvy výstav, komunikace s distributory apod. Je mediální tváří společnosti.

HISTORIE

Vše začalo na malé valašské vesnici Prostřední Bečva, kde pan Ladislav Petřek vyrůstal a jako tehdejší diskotekový DJ se zajímal o osvětlení a zábavní techniku. V roce 1990 začal s dovážáním osvětlovacího zařízení a poptávka po jeho produktech se zvětšovala, postupně navrhoval nové výrobky (například aktivující se zvukem, hudbou), která uvedl na trh pod názvem ProLux. Roku 1994 se dohodl s panem Valchářem, že si založí novou společnost,

kteřou nazvali ROBE show lighting. Následovala prezentace produktů na výstavách ve Frankfurtu, kde společnost získala prvního OEM zákazníka.

V průlomovém roce 1999 byla společnost oslovena firmou Coemar ohledně výroby všech svých výrobků pod značkou TAS. Světla pod touto značkou se prezentovala na veletrhu PLASA a zajistily ROBE velký úspěch, tehdy začala mít společnost dobré jméno ve svém průmyslu. Následující rok znamenal pro firmu rozšíření své působnosti a prodeje výrobků do dalších zemí a společnost dosáhla trojnásobného ročního obrátu v porovnání s rokem předchozím.

V roce 2002 se konala výstava v Rimini, kde se konala první prezentace produktů ROBE pod názvem ROBE. V průběhu tohoto roku firma pronikla na trh padesáti zemí světa. V následujících letech opět rozšířila svou nabídku, o produkty značky Anolis.

V roce 2007 společnost změnila svůj název na ROBE lighting, slovo *show* bylo vypuštěno, protože firma už nepůsobila pouze v zábavním průmyslu, ale věnovala se také osvětlení architektonických budov, a jinému.

V následujícím roce koupila společnost firmu DIOFLEX (tehdejší prvotní dodavatel elektronických dílů do produktů).

O rok později se konala v Rožnově pod Radhoštěm 3. Mezinárodní konference, kterou navštívilo více než 150 distributorů z celého světa, kteří společnost zastupují.

PRODUKTY

Nabídka produktů společnosti ROBE je opravdu široká, neustále se inovují technologie, a tak i výroba se vylepšuje.

První vyráběná světla se vyráběly pouze na zakázku, a vždy záleželo na názvu odběratele. Světla **XT Series** byla určena k osvětlení velkých prostor, ale od jejich výroby se již upustilo. Dalšími v nabídce se stala světla **AT Series**, a to pro profesionální průmysl (příkladem jsou Olympijské hry), jejichž výroba byla v roce 2002 nejrozšířenější. Pro vnitřní a vnější projekce se preferuje výroba produktů **DT Serie** (skládá se ze dvou technologií – LED a digital). Další produkty značky **Anolis** se vyrábí speciálně pro architektonický průmysl (například osvětlení významných architektonických budov). ROBE také vyrábí menší světla, podobná původním XT Series, a to **Club series**. Používají se v restauracích, barech, klubech, diskotékách, večírcích. Na větší události (například do divadel, na hudební koncerty, významná show či

zábavné pořady) se vyrábí tzv. **LED Series**. Momentálně nejnovější, nejvýkonnější, lehčí, menší a energeticky úsporné produkty jsou světla **Robin**.

Fotografie některých produktů ROBE lighting s. r. o. jsou uvedeny v příloze č. 2.

VÝROBNÍ PROCES A SLUŽBY

Společnost má několik oddělení, týkajících se výrobního procesu a nabízených služeb. Jedno z nejvýznamnějších a nejdůležitějších oddělení společnosti je **výzkum a vývoj**, kde se navrhují mechanické a elektronické díly a celkový design výrobků, které se dále připravují pro výrobu. **Nákupní oddělení** je rozděleno na dvě části – jedno se zabývá mezinárodními zdroji a druhé Českou republikou. Oddělení **Výroba** předchází samostatné oddělení **Předvýroba**, kde se vyrábí součástky do produktů. Produkty následně prochází odděleními **Testování, Balení, Instalace a aplikace. Logistika** se věnuje skladování a distributorským sítím.

Celosvětovou komunikační kampaň je úkolem oddělení **marketingu. Prodej a logistika** má na starost zásobování, odbyt, expedici a spolupráci s distributory v jednotlivých zemích. **Ekonomické oddělení** se věnuje zpracováním finančních rozpočtů a vedení účetnictví. Oddělení **technické podpory** řeší servis, opravy, dodávky náhradních dílů, údržbu produktů, přípravu a instalaci, atd. Společnost organizuje pro své zaměstnance a distributory pravidelná **školení**.

VÝZNAMNÉ KONTRAKTY

Mezi nejvýznamnější projekty firmy patří světové koncertní turné Deep Purple 2003, finále Eurovize 2005 a 2007, otevírací a uzavírací ceremoniál na Zimních olympijských hrách v Turíně 2006, koncertní turné Eros Ramazzotti 2006, koncert Robbieho Williamse v Dubaji 2006, Mezinárodní Automobilová Show v Melbourne 2006 a v Ženevě 2007, světové koncertní turné Genesis 2007 a Police 2007, iss Worl China 2007, Miss World South Africa 2009, MS ve fotbale v Jižní Africe 2010.

Mezi architektonická osvětlení patří osvětlení budovy finského parlamentu v Helsinkách a mnoho dalších prestižních koncertů a instalací po celém světě.

4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti ROBE lighting s. r. o.

V této části práce se nachází stručný popis současné situace firmy na trzích, návrh způsobu optimalizace konkurenceschopnosti a jeho odůvodnění a dále následuje aplikace popsaných metod hodnocení konkurenceschopnosti firmy na toto nové řešení.

ROBE je ve svém oboru monopolem na českém trhu a dá se tvrdit, že i na zahraničním (patří mezi tři největší výrobce a distributory zábavní techniky na celém světě), z toho vyplývá, že samotná konkurenceschopnost firmy je vysoká a firma se nemusí obávat výskytu nové konkurence. V zájmu společnosti je však zhodnocení konkurenceschopnosti firmy v případě realizace navrhovaného řešení na optimalizaci konkurenceschopnosti.

Následující metody hodnocení konkurenceschopnosti firmy jsou zaměřeny i na potenciální nově zavedenou doplňkovou výrobu.

4.1. PEST analýza

PEST analýza je analýzou 4 součástí prostředí, které ovlivňují podnik, a to politického a právního, ekonomického, sociálního a kulturního, technického a technologického. Metoda PEST se používá při rozhodování o dlouhodobém strategickém záměru nebo realizaci důležitého projektu (např. stavba nové haly, zavedení nové výroby apod.). Firma takové rozhodování nepodstupuje moc často, a tak se PEST analýza provádí ojediněle.

4.1.1. Politicko – právní faktory

Cílem této části analýzy je zjištění problematiky stability politické a právní scény v zemi, kde firma podniká, tedy v České republice.

Firma musí dodržovat celou řadu zákonů, např. Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty, a další. Pokud se firma rozhodne pro zavedení doplňkové výroby a bude chtít začít s výrobou světel do automobilů, musí napřed splňovat normu TS16949, která specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl, kterou doposud nesplňuje.

ČR je demokratický stát, který umožňuje lidem několik svobodných práv. Právo volit a podnikat jsou dvěma z nich a jelikož se v ČR u moci neustále střídají dvě hlavní politické strany, daňová, důchodová i sociální politika státu se mění.

Sazba daně z příjmů právnických osob v posledních letech klesala. V roce 2007 činila 24%, o rok později klesla na 21%, v roce 2009 byla už 20%. V roce 2010 opět klesla na 19% a doposud se její výše nezměnila.

Sazby daně z přidané hodnoty (DPH) se naopak zvyšovaly. Pokud je daná země členem EU, musí dodržovat základní sazbu DPH v rozmezí od 15% do 25%. V ČR činila základní sazba DPH v roce 2007 19%, snížená sazba DPH 5%. Od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2009 zůstala základní sazba na 19%, avšak snížená byla vyšší, činila 9%. V letech 2010 a 2011 se obě sazby zvýšily o procento, tedy na 19% a 9%. 1. 1. 2012 zůstala základní sazba na stejné výši, tedy na 20%, avšak dolní se zvýšila na 14%. A 1. 1. 2013 se obě sazby DPH opět zvýšily o jedno procento, základní stoupla z 20% na 21% a snížená z 14% na 15%.

Klesající charakter sazby daně z příjmů PO je samozřejmě pozitivem pro firmu ROBE, avšak daň z přidané hodnoty roste rychle. Společnost ovlivňuje především základní sazba daně z přidané hodnoty.

Dalším politicko-právním faktorem, který ovlivnil fungování ROBE, byla skutečnost, že ČR vstoupila v roce 2004 do EU, což znamenalo mnoho výhod i nevýhod pro podnikatelskou sféru, avšak ROBE se otevřelo mnoho nových příležitostí díky volnému pohybu osob, kapitálu a práce a také díky odstranění celních poplatků.

4.1.2. Ekonomické faktory

Ekonomika v ČR stále není uzdravena z krize, která postihla všechny státy. Dopady na některé podnikatelské subjekty se začaly projevovat postupně a řada z nich tuto krizi nepřežila. Zábavní průmysl je závislý na všech odvětvích, pokud se lidé nebaví, tento průmysl je ohrožen. Ekonomická situace ROBE se po propadu díky krizi začala opět zlepšovat po roce 2009 a výkony začaly opět růst.

Co se týče kurzu CZK/EUR, měl od roku 2003 do roku 2008 klesající tendenci, od roku 2009 se střídavě měnil. Nyní činí 25, 855, v předchozích letech byl nižší, pro firmu, která vyváží výrobky do zahraničí, znamená zvyšující se kurz pozitivum. Kurz CZK/USD měl v posledních deseti letech podobný charakter jako euro, v současnosti činí 19, 715.

Nejnovější údaje ČSÚ říkají, že počet obyvatel a výše hrubé mzdy se zvyšují. Avšak HDP představoval ve 4. čtvrtletí roku 2012 meziroční pokles o 1,7%, zahraniční obchod (vývoz i dovoz) také meziročně klesl a míra inflace vzrostla. Průměrná míra inflace činila v prosinci roku 2012 3,3%.

Dalším z důležitých makroekonomických ukazatelů je míra nezaměstnanosti, která je rozebrána podrobněji, protože jedním z cílů zavedení doplňkové výroby do firmy ROBE je právě podpora zaměstnanosti, tedy snížení nezaměstnanosti v regionu.

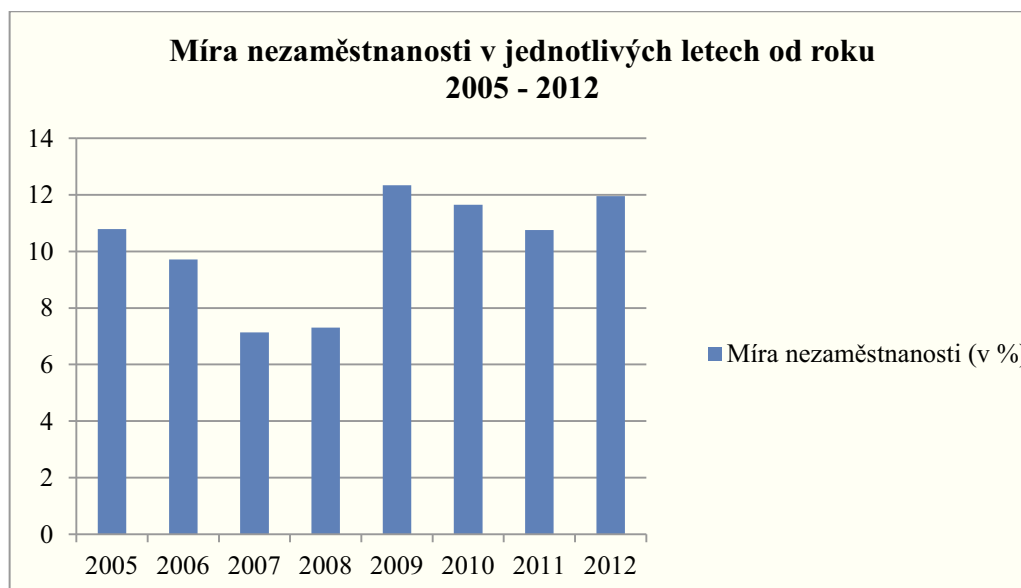
Od roku 2006 míra nezaměstnanosti v ČR kolísala, avšak od poloviny roku 2009 nebyla nižší než 7,9%. V březnu 2013 činil tzv. podíl nezaměstnaných osob, což je nový termín pro zjištění míry nezaměstnanosti, 8%. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku.

Společnost působí ve Zlínském kraji, okresu Vsetín. V tabulce č. 4.1 a následně v grafu č. 4.1 je zobrazena míra registrované nezaměstnanosti v okrese Vsetín od roku 2005 do roku 2012. Nejnovější údaj, který poskytuje ČSÚ je 11,95 – představuje míru nezaměstnanosti k 31. 12. 2012.

Tab. č. 4.1: **Míra registrované nezaměstnanosti dle nové metodiky.** (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Míra nezaměstnanosti (v %)	10,79	9,71	7,14	7,31	12,34	11,65	10,75	11,95

Graf č. 4.1: **Míra registrované nezaměstnanosti v okrese Vsetín v letech 2005 – 2012.** (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)



Na základě uvedených údajů dle ČSÚ lze tvrdit, že nezaměstnanost v okrese Vsetín za posledních 8 let kolísala. Nejvyšší byla pochopitelně v roce 2009, na čemž se opět podílela špatná ekonomická situace země. Avšak co je pro firmu nejdůležitější, jsou čísla za poslední rok a odhad do budoucna. Na grafu jde vidět, že nezaměstnanost poměrně dost vzrostla právě v posledním roce 2012. Do budoucna se nepředpokládá, přesto, že je to v zájmu celé společnosti, rapidní snížení tohoto čísla.

Průzkumy tvrdí, že lidé mladší 34 let se za práci často stěhují nebo jim nevádí dojíždět. Často očekávají brzká povýšení a pokud v práci nejsou spokojeni, nebojí se ji změnit. Lidé staršího věku jsou více vázáni na rodinu a region, ve kterém žijí. Pokud tedy nepřibude více pracovních míst, nejlépe v jejich oboru, nová práce se jim hledá velmi těžce. Podle údajů ČSÚ je nejvíce ekonomicky aktivních obyvatel v okrese Vsetín zaměstnáno v průmyslu, ať už strojírenském, elektrotechnickém nebo dřevářském. V zemědělství převažuje živočišná výroba a také páleníctví – výroba slivovice. Velký počet obyvatel pracuje v oblasti obchodu, stravování, ubytování, sociálních činností a stavebnictví.

ROBE v případě nastartování doplňkové výroby bude potřebovat mnoho nových pracovních sil, zejména v oboru zámečnictví, lakování, elektrikářství, ale také mohou potenciálních nabízených pracovních pozic, jako pracovník administrativy pro objednávky a fakturace, skladník atd., využít ženy po mateřské dovolené nejlépe s ekonomickým vzděláním. Dle situace v okrese by to neměl být pro firmu problém a přijetím desítky nových zaměstnanců firma sníží míru nezaměstnanosti v okrese Vsetín, při nejmenším zamezí velkému růstu.

4.1.3. Sociální a kulturní faktory

ROBE sídlí v Rožnově pod Radhoštěm, ale působí hlavně ve Valašském Meziříčí, kde také buduje novou lakovnu. Valašské Meziříčí je vstupní bránou do pohorí Moravskoslezských beskyd, dominantou města je empírový zámek Kinských, který se nachází nedaleko náměstí renesanční doby. Lidé ve městě nepostrádají kulturu, turistiku ani sport. Možnost využití mnoha aktivit je velká. Ve městě žije mnoho kvalifikovaných pracovních sil, avšak mnoho z nich za práci dojíždí do větších měst. Poloha města je pro firmu strategicky významná, protože v nedalekém okolí se nachází velká automobilová společnost, která by mohla být potenciálním odběratelem společnosti. Dalším důvodem vhodné polohy jsou nedaleké hranice se Slovenskem. Společnost ROBE má ve Valašském Meziříčí zaměstnance převážně z okolí Valašského Meziříčí, avšak ne všichni jsou dostatečně kvalifikovaní a mají vzdělání vhodné pro danou pracovní pozici.

ČR měla k 31. 12. 2013 **10 516 125** obyvatel. Ve Vsetínském okrese žije nejvíce obyvatel ze všech okresů celého Zlínského kraje. Přesto, že míra nezaměstnanosti v okrese je poměrně vysoká, což ovlivňuje kupní sílu obyvatel, životní úroveň roste.

Společnost při zavedení doplňkové výroby bude prodávat nejen obyvatelům (jakožto konečným spotřebitelům), ale na základě dobrého jména firmy hlavně také dalším podnikovým článkům, tzn., že může přijímat zakázky a lakovat díly jiným firmám, nebo vyrábět světla do automobilů přímo pro firmy, které automobily vyrábějí, což znamená, že koneční spotřebitelé výrobků ROBE nemusí být pouze obyvatelé okresu Vsetín. Mohou jimi být obyvatelé z různých krajů ČR, což pro společnost znamená opět diverzifikaci rizika a zároveň zvýšení konkurenceschopnosti.

Dle předpokladu vycházejících z údajů ČSÚ čeští lidé nepřestanou kupovat nábytek nebo používat a kupovat automobily. Stejně tvrzení platí na Slovensku, kde by společnost také mohla své výrobky vyvážet.

4.1.4. Technické a technologické faktory

Vývoj nových výrobků je velice náročný, technologie jsou čím dál více vyspělejší a vyzrálší, úroveň jejich dokonalosti neustále roste. Společnost je schopna tyto nové trendy v technologiích sledovat, ale doposud se tím myslí technologie osvětlení pro zábavní a architektonický průmysl. Pokud se společnost začne věnovat doplňkové výrobě, musí začít sledovat i trendy v technologiích, týkajících se dalších průmyslů. Musí sledovat vývoj strojů pro zámečnictví a lakování dílů, technologie a vývoj výroby světél do automobilů. Veškeré technologie je potřeba neustále sledovat a po čase je vyměnit či doplnit o další, technicky a technologicky vyspělejší, zařízení. Stará zařízení totiž mohou v souvislosti s potřebnými opravami a udržováním způsobovat vyšší náklady než by představovala právě nová investice. Jelikož lakovna, kterou ROBE momentálně buduje, bude dle plánu nejmodernější lakovnou v České republice, nemusí se společnost ze začátku fungování doplňkové výroby obávat zastarání technologií.

4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

Na chování podniku působí v celém tržním prostředí jisté ovlivňující síly. Pro bližší vymezení těchto sil je v práci použit model Portera, který vlivy působící na firmu a její konkurenceschopnost, přibližuje. Cílem této analýzy je zjištění nedostatků ve společnosti, kterým by se měla firma více věnovat. V praxi se tato analýza používá stejně jako Swot

analýza, pouze v jiné fázi strategie. Analyzovaná firma momentálně spadá do zábavního a architektonického odvětví. Avšak při rozšíření své výroby o doplňkovou výrobu bude spadat i do odvětví lakování, zámečnictví a automobilového průmyslu.

4.2.1. Nově vstupující firmy

Do zábavního průmyslu vstupují stále nové společnosti. Takové firmy jsou pro společnost vždy nebezpečím, protože mohou narušit vztahy mezi současnými firmami na trhu nebo mohou přijít s novou technologií. V současné době se ve svém oboru ROBE nemusí téměř vůbec bát příchodu situace, protože má oproti všem firmám na domácím trhu značné výhody a přednosti a dá se tvrdit, že žádná nová firma ji nemůže dohnat. Na globálním trhu ROBE soupeří s dvěma světovými firmami, avšak svou pozici na předních příčkách si drží již několik let. Při zahájení nových navrhovaných činností společnosti s cílem také působit více na domácím trhu musí ROBE sledovat, jaký je aktuální výskyt konkurence na trhu, ale také jaké nové firmy se těmito konkurenty mohou stát a čím.

Vstup na trh ovlivňuje celá řada bariér. Pro vstup na trh zábavního průmyslu je potřeba splňovat několik norem a především mít oprávnění v tomto oboru podnikat. ROBE uvádí jako předmět podnikání výrobu, instalaci a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a komunikačních zařízení a také výrobu, obchod a služby. Úplný výpis z obchodního rejstříku se nachází v příloze č. 3.

Pro vstup na trh známé firmy s dobrým jménem má ROBE dobré předpoklady, avšak musí svůj předmět podnikání rozšířit o lakýrnictví, zámečnictví, projektovou činnost ve výstavbě a o montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Jelikož je firma již rozjetá a její fungování probíhá na velmi dobré úrovni, nebude mít problém s bariérami, ale nově vzniklé společnosti, které teprve začínají s podnikáním, na trh proniknou velice těžko a mohou se také potkat s tím, že bariéry vstupu na trh je omezí úplně. Takovou bariérou nemusí být jen nesplnění potřebných zákonných náležitostí a povinností (například předmět podnikání – odborná specializace apod.), ale také vysoké finanční požadavky na rozvoj technologií.

4.2.2. Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Firm, které se zabývají lakováním dílů, zámečnictvím a výrobou dílů do automobilového průmyslu je v regionu mnoho.

Jako největší potenciální konkurenty v regionu se považuje firma JOSTA VSETÍN s. r. o., která, jak již z názvu vyplývá, sídlí v okresním městě Vsetín a zabývá se výrobou a montáží zámečnických produktů, lakováním veškerých výrobků – od plechů, přes jízdní kola a zábradlí, až do nábytkářského průmyslu, a stavebním klempířstvím. Společnost JOSTA tedy nabízí téměř stejné výrobky, které by vyráběla firma ROBE, výjma světel do automobilového průmyslu.

Další potenciální konkurenční firmou je společnost LAKOVNA HAJDÍK s. r. o. sídlící obci Jablůnka, nedaleko Valašského Meziříčí. Tato firma lakuje velké množství dílů, například vnější díly tramvají pro německé a francouzské zadavatele, křesla do vlaků Pendolino, nábytkové díly ze dřeva, dýhy nebo skla. Firma se chlubí certifikáty DUPONT a HONDA UK a již zahájila proces zavedení normy TS 16949.

Současný dodavatel ROBE - KOVOVÝROBA JIŘÍ MATUŠÍK, který společnosti lakuje díly do produktů se zabývá především klempířstvím a sídlí na Prostřední Bečvě, avšak lakýrnictví a zámečnictví se věnuje již od roku 1991 a má v těchto oborech velice dobré zkušenosti. Pro firmu představuje také potenciálního konkurenta.

Co se týče výroby světel pro automobilový průmysl, i taková firma, která se právě tímto zabývá, se již v blízkosti ROBE nachází, avšak ne přímo v okrese Vsetín. OSRAM Česká republika s. r. o. sídlí v Bruntále a jeho hlavní činností je výroba stovek typů žárovek nejrozličnějších technologií pro osobní a nákladní automobily, motorky a kola. Na globálním trhu s automobilovým osvětlením se řadí na předních příčkách, a tak by pro ROBE byl poměrně velkou konkurencí.

V ČR již existuje stovky firem, které se zabývají přímo výrobou světel do automobilů i jiných typů výroby, například firmy Svět Světél, ADC auto-doplňky, LEDKUJ.cz, Autio.cz, a další. Vzhledem k dobré pověsti ROBE u kupujících a velkých možnostech firmy vyvážet a prodávat produkty časem i na zahraničním trhu se nepředpokládá, že bude mít firma velké problémy s bariérou vstupu na takový trh. Avšak vzhledem k poměrně velké konkurenci na domácím trhu to nebude ani jednoduché, firma musí využít svých znalostí a dovedností, které již získala při vstupu na trh zábavního odvětví a připravit se na boj s konkurencí.

Společnost ROBE bude mít při zavedení doplňkové výroby široký záběr několika odvětví, což optimalizuje její konkurenceschopnost.

4.2.3. Substituty

Činnosti doplňkové výroby nepatří mezi nahraditelné. Na trhu není žádný substitut, který by mohl plnohodnotně nahradit světla do automobilů, výroba zámečnických dílů či činnost lakování plechů nebo dílů právě ze světel nebo kuchyňské linky.

4.2.4. Vyjednávací síla dodavatelů

ROBE má celou řadu dodavatelů, kteří ji poskytují služby nebo dodávají výrobky či jiné díly, ze kterých se dále vyrábí světelné digitální technologie. Za klíčové dodavatele považuje firma 45 firem, z nichž 27 má monopolní postavení. Pro zjištění vyjednávacích sil dodavatelů byly vybrány firmy, které byly naposled v roce 2010 vyhodnoceny za nejlepší dodavatele ROBE.

Seznam všech klíčových dodavatelů materiálů a služeb v ROBE lighting, s. r. o. je uveden v příloze č. 4.

Tab. č. 4.2: **Dodavatelé ROBE s monopolním postavením, nejlépe vyhodnocení v roce 2010.** (Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti)

Dodavatel	Sídlo	Dodávaný materiál	Hodnocení v roce 2010
Adam Hall	Hausen, Německo	case	96, 43 %
DIOFLEX s. r. o.	Rožnov p. R., ČR	elektroniky	94, 05 %
ENIKA	Nová Paka, ČR	termostaty, ker. pojistky	98, 21 %
HALAŠTA Milan	Zašová, ČR	polystyrenové výplně	92, 86 %
OFFICIAL Elektronik, s. r. o.	Zlín, ČR	ventilátory	96, 43 %
ROGUM	Rožnov p. R., ČR	gumové profily, g. zubená kola, speciální díly	93, 15 %

Síla dodavatelů, uvedených v tabulce č. 4.2 je na základě vysokého hodnocení společnosti ROBE poměrně velká. Jejich cenám je třeba se přizpůsobit, jelikož, což je dalším důvodem, zaujímají monopolní postavení a jsou pro firmu důležití. Ostatní dodavatelé uvedeni v příloze č. 4, kteří nezaujímají toto postavení, nemají tak velkou vyjednávací sílu a cení si ROBE jako odběratele. Pro některé firmy je ROBE jediným odběratelem, nemohou si tedy sami stanovovat ceny bez ohledu na potřeby a přání ROBE, protože by se jim těžko hledal nový odběratel. Ceny musí být navrženy a schváleny oběma stranami.

Co se týče nové výroby svítidel pro automobilový průmysl, dodavatelé potřebných dílů či služeb by zůstali stejní, protože vzhledem k vyspělosti jejich technologií dokáží vyrobit jakékoliv potřebné díly do jakéhokoliv osvětlovacího zařízení. Samozřejmě se firma musí poohlédnout i po nových dodavatelích dílů a služeb, které současní dodavatelé nejsou schopni nabídnout, a porovnat ceny. Při výběru nového dodavatele, ať už pro činnost lakování, zámečnictví nebo výroby světel pro automobily, musí firma hledět na veškeré nákupní podmínky, mezi hlavní patří objednávka, placení, ceny, dodací termín, balné, dodávka a doprava, garance záruky, ochranná práva, reklama, možnost odstoupení od smlouvy a splnění bezpečnostních předpisů a předpisů na ochranu životního prostředí.

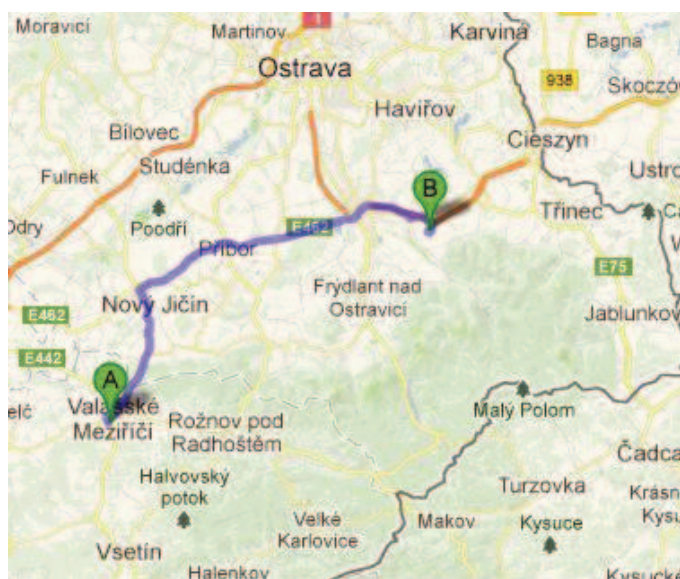
4.2.5. Vyjednávací síla odběratelů

Největší odběratelé společnosti jsou zahraniční firmy. V Evropě nejvíce ROBE dodává do zemí Německo, Itálie, Velká Británie a Francie. V Asii do Japonska, Číny a Korey, v Americe do zemí USA, Brazílie a Mexiko. Své výroky vyváží také na střední východ a do Afriky, a to do konkrétně do zemí JAR, Turecko a Dubai.

Mezi největší zákazníky ROBE patří společnost Axente z Francie, LMP z Německa, DWR z JARu, LTG z Japonska, ROBE Uk z Anglie, ROBE Multimedia z Itálie, LTM z Ruska a Leafun z Číny. Se zástupci těchto firem se ROBE setkává na veletrzích, často je pak také pozve do ČR, kde se jim věnují přímo majitelé. Snaha o to, aby jim byla věnována velká pozornost a kvalitní péče a aby jejich potřeby a přání byly zcela naplněny, je a musí být maximální, zakázky, které od nich firma dostává a výrobky, které jim prodává, jsou totiž pro firmu stěžejní a mohou si proto dovolit vyjednávat. Bez nich by se firma těžko mohla chlubit tím, že osvětluje velké koncerty a akce zábavního charakteru po celém světě. Je také mnoho firem, které využívají a kupují produkty ROBE, avšak nejsou stěžejními odběrateli, protože jejich nákup je ojedinělý a mnohdy i vyjímečný, firma na nich není závislá. Mnohdy jde o společnosti z České republiky.

Jako jeden velký potenciální odběratel výrobků doplňkové výroby společnosti ROBE se považuje automobilová společnost **HYUNDAI**, která se zabývá výrobou automobilů. Jako předpoklad toho, že by se mohla právě Hyundai stát odběratelem výrobků (svítidel do automobilů) ROBE, není pouze dobrá spolupráce s touto firmou v již v minulosti, ale považuje za něho i pouze necelých 55 km vzdálené sídlo a centrála společnosti (viz orientační mapa na obrázku č. 4.1, kde bod „A“ je adresa výroby ROBE ve Valašském Meziříčí a bod „B“ je adresa sídla společnosti Hyundai v obci Nižní Lhoty).

Obr. č. 4.1: Zobrazení trasy výrobní ROBE – sídlo HYUNDAI. (Zdroj: www.maps.google.com)



V závodu Hyundai se nachází lisovna, svařovna, lakovna, montáž a převodovkárna. Hyundai by tedy nemohl být pro ROBE odběratelem služeb lakování, avšak mohl by odebírat světelné produkty, určené přímo do automobilového průmyslu a to i na základě jimi navrhnutých projektů. ROBE má možnost využít dobrého jména na trhu a existence velké automobilové společnosti se sídlem v sousedním kraji k tomu, aby získala na svou stranu nového velkého odběratele. V tomto případě však bude mít takový odběratel velkou sílu ve smlouvání.

Odběrateli služeb lakýrnictví a zámečnictví mohou být jak koneční spotřebitelé, tak firmy, které zadají firmě projekt či zakázku a díly poté dále používají ve své výrobě. Firma uplatňuje své smluvní síly ve vztahu k odběratelům podle toho, jak moc je pro ni konkrétní zákazník důležitý.

4.3. Swot analýza

Na základě systematického a všestranného hodnocení okolí společnosti ROBE byla zpracována SWOT analýza, která rozebírá silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby společnosti. Faktory, které působí na současnou a budoucí situaci podniku jsou napřed uvedeny v tabulce č. 4.3 a následně jsou blíže specifikovány.

Tab. č. 4.3: **Swot analýza firmy.** (Zdroj: vlastní zpracování ve společnosti ROBE lighting, s. r. o.)

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • postavení na trhu • dostupnost zdrojů • středisko vývoje • dobré jméno • týmová spolupráce • montáž • servis zákazníkům • systém distribuce • krátké vzdálenosti od dodavatelů • ocenění Top Czech Quality 1. stupně • sponzoring • členství PLASA • lakovna 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci • vysoké náklady výroby • certifikát kvality ISO/TS 16949
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • poptávka po výrobcích • omezený vstup nových firem na trh • kooperace s dodavateli • sloučení s klíčovými dodavateli • neexistující substitut • nová výroba • průnik na nové trhy • větší působnost na domácím trhu • vysoká nezaměstnanost • vyvážení na Slovensko 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • nároky odběratelů • velká vyjednávací síla některých dodavatelů • velký počet zahraničních dodavatelů bez alternativního zastoupení • změna kurzu • velká vyjednávací síla potenciálních odběratelů • konkurence v činnostech doplňkové výroby

Nejprve bude provedena analýza vnitřního prostředí firmy (SW), tedy silné a slabé stránky firmy, a poté analýza vnějšího prostředí (OT), tedy příležitostí a hrozeb.

4.3.1. Analýza vnitřního prostředí (SW)

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)

Postavení na trhu – společnost má vedoucí postavení na trhu, pohybuje se na něm více než deset let, na domácím trhu je monopolem ve svém oboru, na globálních trzích zaujímá přední příčky mezi nejlepšími a nejúspěšnějšími firmami v oboru.

Dostupnost zdrojů – ve firmě je již tradicí dostupnost všech zdrojů, ať už finančních, tak také materiálových.

Středisko vývoje – ve firmě, v prostorách výroby ve Valašském Meziříčí, se nachází vývojové centrum, které má na starosti sledovat vývoj technologií a nové trendy. Filozofie ROBE lighting, s. r. o. je přímo zaměřena na to, aby se její technologie stále vylepšovaly a nabízely se tak zákazníkům co nejvyšší kvality výrobky.

Dobré jméno – díky dlouhodobému působení na domácím i globálních trzích a dobré péči o své zákazníky si firma získala dobré jméno. To se netýká pouze zákazníků a potenciálních odběratelů, ale také zaměstnanců a veřejnosti.

Týmová spolupráce – od samého začátku lpí zakladatelé společnosti na dobrých vzájemných vztazích. Jejich samotný přístup jak k vedoucím, tak řadovým zaměstnancům je lidský a mnohdy přátelský, a i to vede k výborné týmové spolupráci a tedy k příznivým výsledkům.

Montáž – montáž výrobků je velmi dobře vybavena.

Servis zákazníkům – ROBE si svých zákazníků váží a dobře o ně pečuje, zve je na veletrhy, kde si všímá jejich zájmů. Celkový servis všem odběratelům ROBE je na velmi vysoké úrovni, což je také spojeno se systémem distribuce.

Systém distribuce – je již ve firmě zavedený, je spolehlivý, společnost má svou vlastní dopravu, které také může využít v budoucnosti při distribuci nových druhů výrobků doplňkové výroby.

Krátké vzdálenosti dodavatelů – klíčoví dodavatelé vstupního materiálu působí nedaleko města Valašské Meziříčí. Není tedy problém, v případě, že přijde nečekaná zakázka a chybí díly, obvolat své dodavatele a požádat si o více dílů. Díky krátké vzdálenosti se dodací lhůty téměř nikdy neprodlužují, právě naopak, zboží bývá na místě včas.

Ocenění Top Czech Quality 1. stupně – firma ROBE lighting, s. r. o. se pyšní tímto oceněním na svých webových stránkách i na sociálních sítích. Není jednoduché takové ocenění získat, vyjadřuje nejlepší možnou kvalitu v dané oblasti výroby v ČR.

Sponzoring – ROBE má dva partnerské hotely, které může využívat při návštěvě ze zahraničí (nejčastěji zákazníků nebo obchodních partnerů), dále sponzoruje celou řadu sportů, ať už jde

o fotbal, motorky, závodní auta apod. I to zajišťuje firmě jistotu dobré pověsti nejen u kupujících.

Členství PLASA – ROBE lighting, s. r. o. je členem veletrhu Plasa, který se každoročně koná v Londýně a jedná se o jeden z největších veletrhů zábavního průmyslu. V roce 2012 vyhrálo ROBE již po několikáté 1. místo na tomto veletrhu v Londýně.

Lakovna – silnou stránkou společnosti a zároveň příležitostí do budoucna je budující se lakovna v areálu firmy ve Valašském Meziříčí, která bude nejmodernější v republice.

SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)

Nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci – ve firmě je nedostatek kvalifikované pracovní síly, většina řadových zaměstnanců mají profesní specializaci na jiný obor, avšak vzhledem k nezaměstnanosti v regionu a neexistence nabídky pracovních míst v jejich oboru preferují zaučení se ve společnosti ROBE s jistotou stále práce do budoucna. Pro zavedení doplňkové výroby však bude dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nebude to tedy zahrnuto do slabých stránek firmy.

Vysoké náklady výroby – z důvodu krátkého výrobního cyklu vznikají vyšší náklady.

Certifikát kvality ISO/TS 16949 – jako slabá stránka firmy se považuje to, že firma není majitelem takového certifikátu kvality ani doposud nezačala proces jeho zavedení. V případě výroby světlidel do automobilů je zapotřebí tento certifikát mít, a tak je tento bod považován za velký nedostatek firmy.

4.3.2. Analýza vnějšího prostředí (OT)

PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)

Poptávka po výrobcích – výrobky společnosti jsou vyjímečného charakteru, nejsou běžné, ani třebné, a proto firma považuje poptávku za příležitost plynoucí z externího prostředí firmy.

Omezený vstup nových firem na trh – vzhledem k náročnému vývoji nových výrobků mají noví konkurenti velmi omezený vstup na trh, což dává větší příležitost firmě ROBE.

Kooperace s dodavateli – společnost dosáhla již dobrého jména na trhu, a tak se očekává, že i spolupráce s dodavateli, stálými i budoucími, bude na výborné úrovni.

Sloučení s klíčovými dodavateli – firma ROBE od svého počátku už omezila počet svých dodavatelů a začala si mnoho služeb a výrobků poskytovat a vyrábět sama. Očekává se tedy fúza s některými, pro firmu důležitými, dodavateli za účelem úspor. Příkladem může být například firma DIOFLEX, kterou ROBE koupilo, jak je již napsáno v kapitole č. 3.

Neexistující substitut – podkapitola Porterovy analýzy se zabývá 5 silami, z nichž jednou jsou právě substituty výrobků. Na trhu však neexistují žádné substituty, tedy výrobky nahraditelné výrobky ROBE. Toho firma může využít, a proto je tento faktor brán jako příležitost společnosti. To samé platí v případě zavedení doplňkové výroby.

Nová výroba – jako velká příležitost je považováno zavedení nové výroby, která bude pouze doplňovat stávající výrobu a bude vedlejší činností společnosti. Firma k tomu má nespočet předpokladů, a tak je to pro ni příležitost, jak diverzifikovat riziko a zároveň optimalizovat konkurenceschopnost.

Průnik na nové trhy – ROBE má příležitost se díky doplňkové výrobě dostat na trhy jiného průmyslu, může postupně získávat více zkušeností, předpokladem průniku na nové trhy je to, že firma ví, s jakou filozofií na takový trh vstoupit a jak.

Větší působnost na domácím trhu – navrhuje se, aby se ze začátku nové potenciální výrobky a služby prodávaly v ČR, firma tak může dosáhnout toho, že bude působit na domácím trhu více, než doposud.

Vysoká nezaměstnanost – firma může využít poměrně vysoké nezaměstnanosti v regionu a nabrat nové zaměstnance, kteří se přímo specializují na danou oblast.

Vyvážení na Slovensko – v případě neúspěchu nebo velkého tlaku ze strany konkurence v regionu může společnost využít svých dobrých obchodních vztahů se slovenskými partnery a začít prodávat své výrobky a služby na Slovensku. Nejen, že už tuto zemi zná a má s ní zkušenosti již z oboru zábavního průmyslu, ale jako přednost se také považuje krátká vzdálenost do tohoto státu při využití vlastní dopravy.

HROZBY (THREATS)

Nároky odběratelů – z hlediska odběratelů hrozí, že budou mít velké nároky, a to hlavně na nové možnosti světél (a světél do automobilů – co se týče doplňkové výroby).

Velká vyjednávací síla některých dodavatelů – určití dodavatelé-kooperanti vyrábějící některé externě zadané položky mohou mít moc silnou pozici, což pro firmu znamená hrozbu.

Velký počet zahraničních dodavatelů bez alternativního zastoupení – společnost preferuje jistotu, avšak ne všichni zahraniční dodavatelé mají alternativní zastoupení. Může se tedy stát, že společnost bude mít spoustu zahraničních dodavatelů, kteří ale nebudou toto zastoupení mít a mohou pak tedy mít velkou smluvní sílu.

Změna kurzu – většina prodejů je v cizích měnách, nejvíce v eurech a dolarech, ale také v britských librách. Jakákoliv velká změna kurzu vyvolává hrozby pro podnik. Toto platí i pro prodej výrobků a služeb nové výroby, pokud by firma dodávala i na Slovensko.

Velká vyjednávací síla potenciálních odběratelů – při nastartování nové výroby si bude firma vážit svých zákazníků, a tak, než si získá určitou pozici na novém trhu, hrozí, že její odběratelé budou mít velkou smluvní sílu.

Konkurence v činnostech doplňkové výroby – vzhledem k nemalému počtu konkurenčních firem v činnostech lakýrnictví, zámečnictví a výroba svítidel do automobilů v regionu hrozí zahlcení konkurence.

4.4. Metody finanční analýzy

Pro výpočet konkrétních ukazatelů finanční analýzy je potřeba znát vývoj ekonomické situace společnosti v posledních letech.

Následující tabulka byla zpracována dle účetních uzávěrek ROBE (viz příloha č. 5) a interních informací ROBE. Zobrazuje skutečné výkony, přidanou hodnotu a počet zaměstnanců v jednotlivých letech.

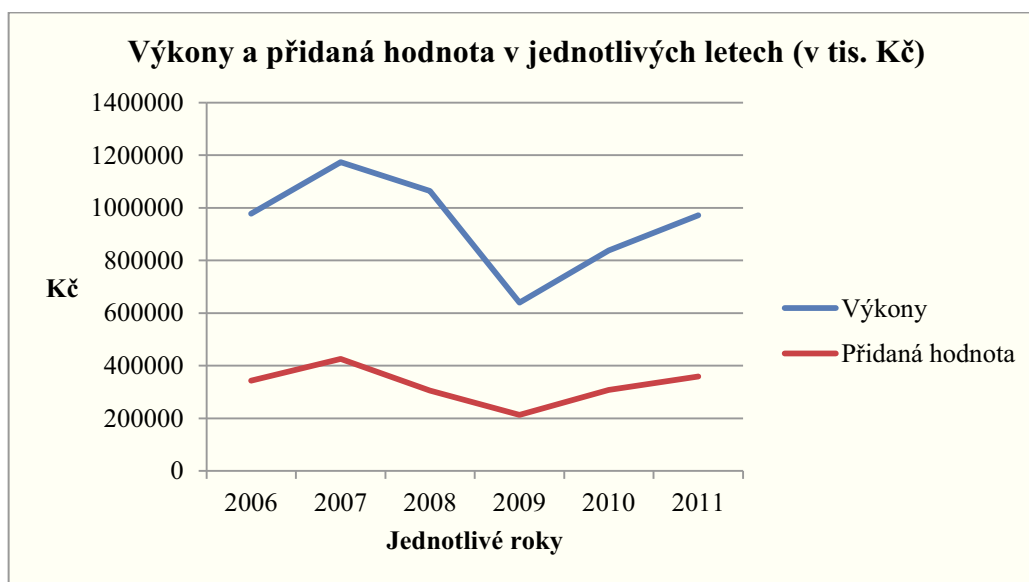
Na základě této tabulky jsou následně zpracovány grafy.

Tab. č. 4.4: Výkony, přidaná hodnota (v celých tis. Kč) a počet zaměstnanců v letech 2006 – 2011. (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek ROBE za roky 2006 – 2011 a vnitřích informací ROBE)

Rok	Výkony	Přidaná hodnota	Počet zaměstnanců
2006	978 106	343 620	296 (z toho 13 řídících)
2007	1 172 952	425 900	296 (z toho 13 řídících)
2008	1 064 013	305 663	344 (z toho 26 řídících)
2009	639 844	212 907	297 (z toho 26 řídících)
2010	838 002	307 819	299 (z toho 27 řídících)
2011	972 016	358 431	302 (z toho 24 řídících)

Výkony ve výkazu zisku a ztráty představují součet tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. Přidaná hodnota se zjistí jako součet obchodní marže s výkony, od kterého se poté odečte výkonová spotřeba (což je spotřeba materiálu a energie a služeb). Z toho vychází, že čím vyšší tyto položky v účetní uzávěrce jsou, tím lépe pro firmu. Graf č. 4.2 zobrazuje skutečné výkony a přidanou hodnotu firmy v jednotlivých letech. Nelze si nevšimnout propadu, který začal v roce 2008 a následně postihl i rok 2009, a to vlivem výše zmiňované celosvětové ekonomické krize. Zhruba v polovině roku 2009 obě křivky opět začínají stoupat – krize je na ústupu a výroba se pomalu začíná znovu rozjíždět, jako tomu bylo v letech před krizí.

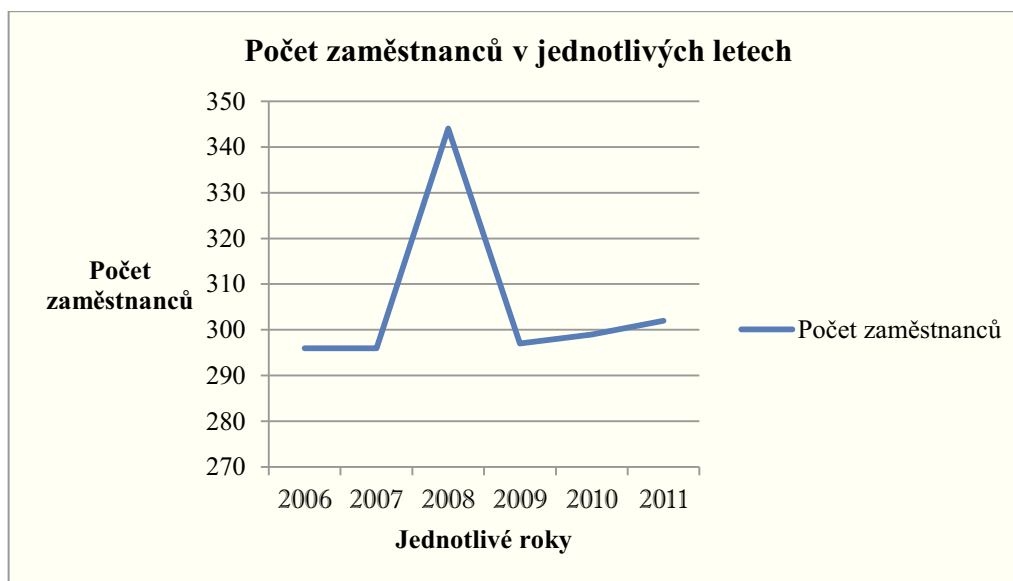
Graf č. 4.2: **Graf výkonů a přidané hodnoty v jednotlivých letech.** (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek ROBE za roky 2006 – 2011)



Jak je již zmiňováno výše, ekonomická krize měla také dopad na snížení počtu zaměstnanců. V roce 2007 se společnosti dařilo a dosáhla nejvyšších výkonů ze všech sledovaných let. Proto se počet zaměstnanců rapidně zvýšil a následně v roce 2008 zaměstnávala firma 344 zaměstnanců, což bylo v té době pro firmu téměř neuvěřitelné číslo. Avšak v důsledku krize a tedy omezení výroby musela firma přistoupit na variantu snížení stavů, a tak se propouštělo. Velký skok v počtu zaměstnanců zobrazuje graf č. 4.3.

Z výsledných údajů lze jednoznačně tvrdit, že firma byla ekonomickou krizí značně postižena, poučila se a je v jejím zájmu stanovit opatření, kterými by se byla schopna ubránit v případě výskytu další takové situace.

Graf č. 4.3: **Graf počtu zaměstnanců ROBE v jednotlivých letech letech.** (Zdroj: vlastní zpracování dle vnitřních informací ROBE)



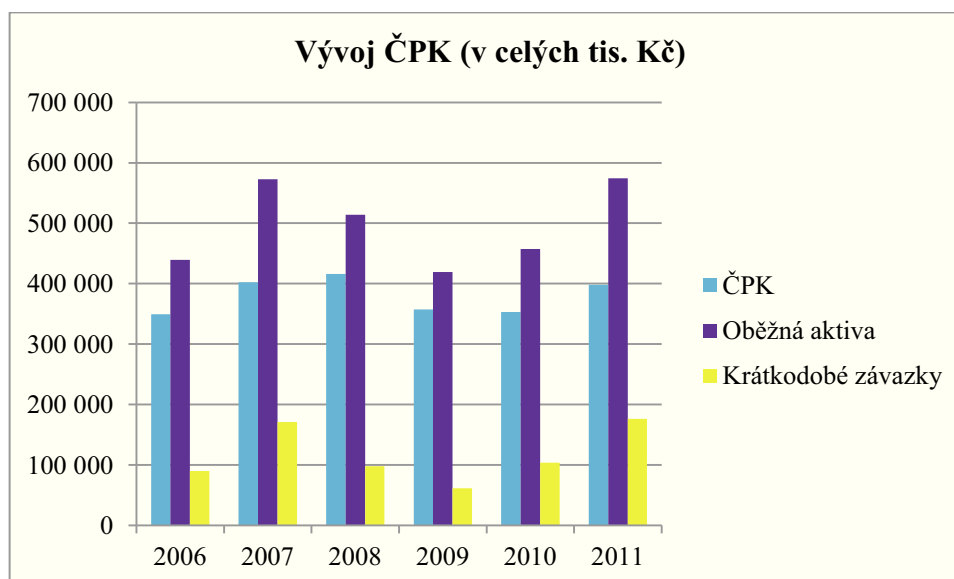
Do finanční analýzy patří celá řada ukazatelů, pro tuto práci byly vybrány dva ukazatele, a to Čistý pracovní kapitál a Produktivita práce.

Grafy byly zpracovány na základě propočtů údajů z účetních uzávěrek společnosti. Data jsou v celých tis. Kč a výpočty aktiv jsou netto.

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL

ČPK byl vypočítán na základě základního výpočtu a vyvíjel se následovně.

Graf č. 4.4: **Vývoj ČPK.** (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek ROBE za roky 2006 – 2011)



Výsledek tohoto výpočtu říká, kolik provozních prostředků zůstane ve firmě k dispozici po úhradě všech krátkodobých závazků. Ukazatel vyšel ve všech letech kladný, to znamená, že aktiva a pasiva jsou sladěny, krátkodobé závazky jsou kryty krátkodobými aktivy, což je v souladu se zlatým bilančním pravidlem.

ČPK na grafu klesl v roce 2008 a 2009, ale od roku 2010 má opět rostoucí charakter, i to svědčí o konzervativní strategii podnikového managementu, který preferuje nulové riziko při financování majetku společnosti.

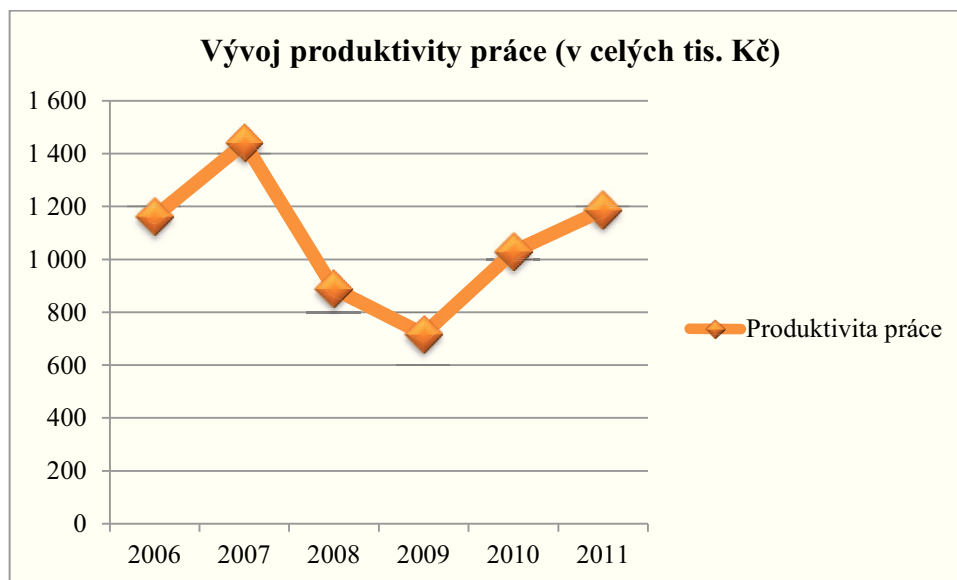
PRODUKTIVITA PRÁCE

Tento ukazatel sleduje výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců.

Pro posouzení vývoje produktivity práce byl použit vzorec produktivity práce z přidané hodnoty, tedy podíl přidané hodnoty k počtu zaměstnanců.

Výsledek udává, jak velká je přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Čím vyšší je produktivita práce na zaměstnance a zároveň nižší průměrná mzda na zaměstnance, tím větší efekt přináší zaměstnanci firmě.

Graf č. 4.5: **Vývoj produktivity práce.** (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních uzávěrek ROBE za roky 2006 – 2011)



Efektivnost ze zaměstnanců poklesla v letech 2008 a 2009, ale v následujících letech se začala opět zvyšovat a momentálně, dle interních informací společnosti, je dokonce ještě vyšší, než v roce 2007.

5. Návrhy a doporučení

Konkurenceschopnost současné situace v podniku byla zhodnocena a společnost tedy ví, jaké má silné a slabé stránky, kdo jsou dodavatelé, odběratelé či zákazníci, jak je viděna v očích veřejnosti a také má přehled o nově vstupujících firmách na trh, a to jak český, tak i zahraniční. Otázkou tedy zůstává, proč a jaký má společnost zájem na zvýšení konkurenceschopnosti, čeho se tedy obává a před čím se chce ochránit. Odpovědi na takové otázky jsou jasné a odůvodnitelné.

Společnost má sice silnou konkurenceschopnost ve svém oboru (tj. především zábavní průmysl), pravděpodobnost ztráty této konkurenceschopnosti v důsledku nasycení trhu je tedy téměř nulová, ale co se stane v případě, že podnikání v tomto oboru přestane být efektivní, nebo se tato efektivita výrazně sníží? Jedním z důvodů, proč by tento jev mohl nastat, je celosvětová ekonomická krize, která by celý zábavní průmysl, a tedy i fungování společnosti ROBE mohla výrazně negativně ovlivnit. Společnost už takovou krizi zažila, a to v letech 2008-2009. Ekonomika byla v recesi a HDP České republiky a všech dalších zemí po celém světě klesalo. To způsobilo také pokles tržeb firem a tedy zvyšující se nezaměstnanost. Lidé neměli peníze na utrácení, omezily se večírky, akce, zrušilo se mnoho diskoték a barů, omezeny byly i celosvětové zábavní akce, a tak ROBE přišlo o mnoho odběratelů, muselo omezit výrobu, což také představovalo nutnost snížení počtu zaměstnanců (v období krize pracovali i někteří dělníci, kteří nebyli propuštěni, pouze 4 dny v týdnu, pátky zůstávali doma na 60 % svého platu).

Společnost ROBE se nachází v regionu se zvýšenou nezaměstnaností. Velká většina nezaměstnaných lidí, žijících v tomto regionu, jsou právě vyučení v oborech zámečnictví, elektrikářství, autoelektrikářství a dalších podobného směru. Zavedení doplňkové výroby by zahrnovalo také nutnost zvýšení stavů, tzn. muselo by se přibrat několik nových zaměstnanců, ať už dělníků, tak také řídicích pracovníků, skladníků, pracovníků pro objednávky a fakturace apod. To by znamenalo snížení nezaměstnanosti v regionu, a proto je tento faktor jedním z hlavních důvodů zavedení doplňkové výroby a právě v oboru lakování a zámečnictví – v souvislosti s vyučením a schopnostmi potenciálních zaměstnanců a také s úzkým vztahem s dalšími faktory.

Existují důležité faktory a předpoklady, které směřují k navrhovanému řešení optimalizace konkurenceschopnosti ve společnosti, jsou jimi:

1) Firma již má zavedenou vlastní dopravu

Současná distribuce vyrobených produktů probíhá na základě vlastní dopravy těchto produktů. Světla se vyrobí, odzkouší, zabalí a naloží na automobil, který je dále rozveze zákazníkům do celého světa. Tzn., že firma má již zavedenou vlastní dopravu, má své automobily určeny k distribuci zboží. Zavedení doplňkové výroby by tedy z hlediska distribuce nepřinášelo vysoké vstupní náklady.

2) Stavba lakovny

Společnost se na základě propočtů úspor rozhodla již v nedávné minulosti, že nebude nadále využívat služeb svého dodavatele, který ji lakoval veškeré vyrobené díly, ale postaví si svou lakovnu, ve které budou pracovat její zaměstnanci (současní a také nově přijati) a bude si tedy všechny díly lakovat sama. Lakovna byla navržena a v současné době se už buduje v prostorách výroby ve Valašském Meziříčí. ROBE bude mít nejmodernější lakovnu v České republice. Stavba lakovny je jedním z nejpříznivějších nabízejících se předpokladů pro zavedení doplňkové výroby, podle plánu bude prostorově větší, než je potřeba pro lakování dílů do světelné techniky. Nemusí tedy sloužit pouze jako lakovna svých dílů do svých výrobků, ale může se zde využít strojů a moderních technologií k lakování dílů potenciálních odběratelů. Firma by se tedy stala dodavatelem služeb lakování, lakovat by mohla například plechové výrobky, vzduchotechnické a zámečnické výrobky, plechové skřínky, kostry z jízdních kol, disky kol automobilů, zábradlí, schodiště, kovový nábytek apod. Existuje celá řada průmyslů (ať už nábytkářský, automobilový, strojírenský apod.), které jsou závislé a doslova vyžadují lakování, což je jednou z velkých výhod. V případě poklesu efektivity zábavního a architektonického průmyslu, na kterých je firma momentálně závislá, se při zavedení nové činnosti *lakování* tedy nemusí firma natolik obávat ztrát.

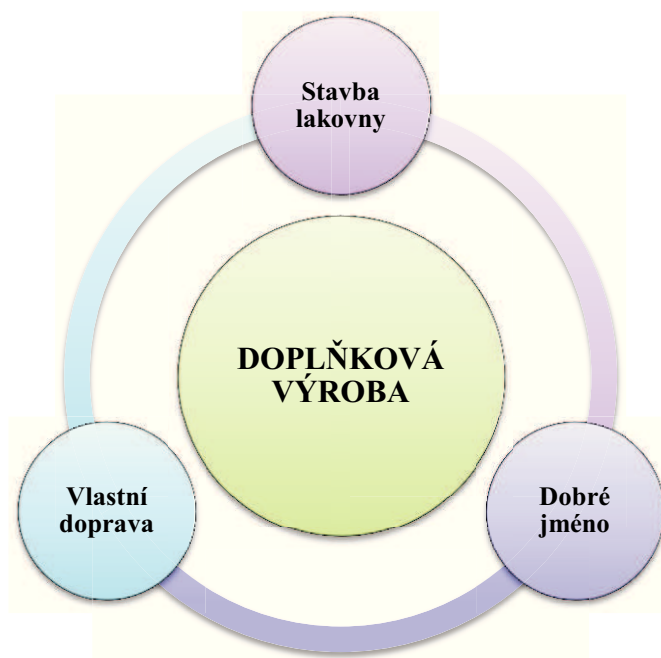
3) Dobré jméno na domácím i zahraničním trhu

Společnost je ve svém oboru uznávaná, za několik let působení na domácím i zahraničním trhu si zajistila velice dobré jméno. I této skutečnosti může firma využít při zavádění nové výroby.

4) Další faktory a předpoklady

Je celá řada dalších odůvodnění, proč se navrhuje zavedení doplňkové výroby. Pokud společnost přistoupí i na výrobu světel do automobilů, bude to pro ni znamenat pouze malou změnu v technologii, protože kvalifikované zaměstnance, výrobní i stroje pro výrobu světel již společnost má. Dalšími důvody, proč je navrhovaná výroba pro firmu potenciálním značným přínosem jsou například rozsáhlejší působnost na domácím trhu, zvýšení hodnoty společnosti, specializace v dalších oborech, nižší riziko finanční tísně apod., ale zejména se společnost stane ještě více **konkurenceschopnou** oproti jiným společnostem, podnikajícím ve stejném oboru.

Obr. č. 5.1: **Hlavní předpoklady vedoucí k zavedení doplňkové výroby.** (Zdroj: vlastní zpracování)



S ohledem na všechny skutečnosti ve firmě, na uvedené předpoklady pro změnu fungování či rozšíření výroby a na zanalyzování současné a budoucí pozice firmy pomocí metod hodnocení konkurenceschopnosti, se navrhuje následující řešení.

1) Návrh zavedení nové doplňkové výroby

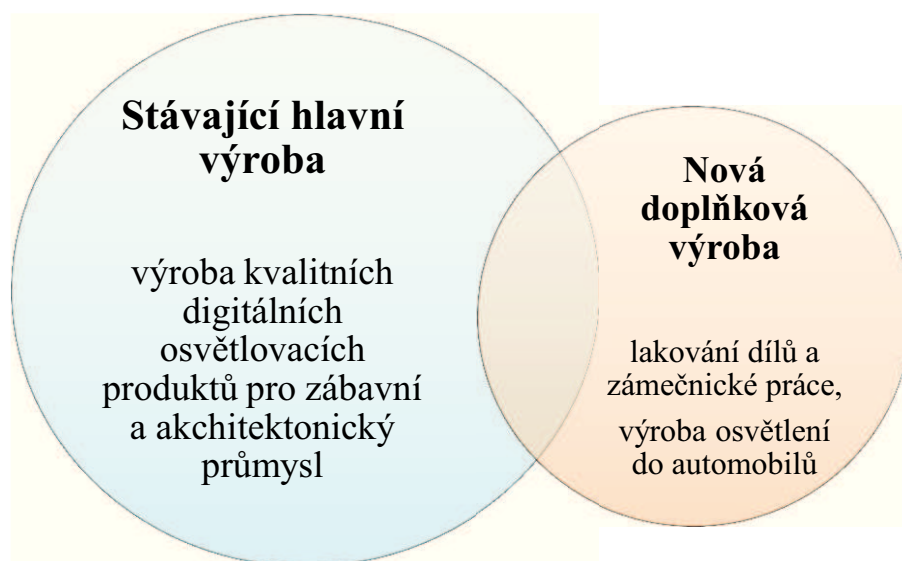
Rozšířená výroba techniky pro zábavní a architektonický průmysl se zachová a zůstane hlavní činností podniku. K této výrobě se zavede nová výroba, tzv. doplňková výroba, které se bude podnik věnovat z části, ale bude zároveň pro firmu znamenat tzv. diverzifikaci rizika neboli rozložení rizika v případě, že se trh osvětlovacího zařízení nasytí nebo nastane další

ekonomická krize, která zábavní průmysl jako první negativně ovlivňuje, pak by byl podnik donucen omezit výrobu hlavní a mohl by se více věnovat již zavedené doplňkové výrobě.

Do doplňkové výroby jsou zahrnuty pro podnik nové činnosti, a to příjem zakázek na lakování, zámečnické práce a také výroba osvětlení pro automobilový průmysl.

Obrázek č. 5.2 zobrazuje, jak bude dle návrhu situace ve firmě vypadat.

Obr. č. 5.2: **Navrhované řešení výroby ve firmě.** (Zdroj: vlastní zpracování)



Zavedení nové doplňkové výroby bude pro firmu znamenat jistou investici, s čímž musí firma předem počítat. Výhodou je, že prostorná lakovna se již buduje a firma nemusí investovat do výstavby nové haly. Jelikož se však bude lakovat i na zakázky pro konečné spotřebitele i pro firmy, musí se nakoupit více strojů a zařízení. Toto bude pro firmu dle předpokladu představovat investici 500 000,-- Kč. Postupným zavedením zámečnické výroby firma omezí další externí dodavatele, ale musí napřed investovat do nákupu nového stroje, což představuje asi 650 000,-- Kč. Zavedení výroby světel do automobilů nebude pro firmu žádná speciální investice, jelikož se tyto produkty dají vyrábět současně se světly do zábavního a architektonického průmyslu. Další finanční prostředky, které firma musí vynaložit a které spojují všechny tyto činnosti, jsou zvýšené osobní náklady. Firma musí přijmout nové pracovní síly, což bude znamenat vyšší počet zaměstnanců, ale předpokládá se, že při zavedení této nové výroby se zvýší výkony, tedy i přidaná hodnota, a tak se efektivnost ze zaměstnance na základě propočtů produktivity práce měla zvyšovat.

Od doplňkové výroby se očekávají vyšší výkony, a tak by se firma neměla bát, že se jí vložené finanční prostředky nevrátí. Ale i přesto musí zvážit vynaložení těchto prostředků.

2) Kvalifikovaní zaměstnanci

Firmě se navrhuje vylepšení kvalifikace svých zaměstnanců formou zavedení specifického školení, příspěvků na vzdělávací kurzy, zavedení kurzů anglického jazyka, možnost pravidelné účasti na veletrzích společnosti s cílem vylepšení komunikačních dovedností, reprezentace a rozšíření znalostí o firmě.

Kromě toho se firmě navrhuje vhodný výběr kvalifikovaných zaměstnanců pro novou výrobu. Je třeba, aby firma sledovala měnící se situaci na úřadu práce, a po přijetí kvalifikovaných zaměstnanců je důkladně proškolila.

3) Zavedení normy ISO/TS 16949

Firmě se doporučuje udržení kvality svých produktů na vysoké úrovni, avšak v případě výroby svítidel do automobilů se navrhuje zavedení normy ISO/TS 16949, která je potřebná z hlediska kvality výroby dílů do automobilů.

4) Dobré obchodní vztahy

Firma by měla využít svých dobrých obchodních vztahů již z minulosti, a to konkrétně se společností Hyundai, aby si zajistila jednoho z největších odběratelů doplňkové výroby. Firma by měla zpracovat kompletní nabídku svých nově vyráběných produktů, kde je také potřeba zmínit luxusní nové technologie, dobrou vzájemnou minulost, velkou výhodu krátké vzdálenosti a možnost využití vlastní dopravy.

5) Vize do budoucna

Do budoucna se firmě doporučuje ponechání konzervativní strategie podnikání, nulové zadluženosti, statusu špičkové firmy na trhu zábavního průmyslu, kvalitního vývojového centra. Dále se doporučuje, aby firma snížila náklady na výrobu, aby směřovala k co největší kvalifikaci svých zaměstnanců, postupem času omezovala externí dodavatele a začala vyvážet do jiných regionů, krajů, zemí – především se navrhuje Slovensko. Jedním z hlavních kritérií, jak uspět na novém trhu, je nejen průzkum konkurence, ale i analýza samotné společnosti. Jako návrh se považuje například spolupráce s poradenskou firmou nebo zaměstnání interního poradce, který by měl na starost změnu situace firmy do budoucna.

6. Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl posoudit konkurenceschopnost dané firmy a také navrhnout řešení optimalizace, tedy ještě většího vylepšení, konkurenceschopnosti. To bylo rozebráno v jednotlivých analýzách hodnocení konkurenceschopnosti podniku, které byly provedeny.

Vytvořením návrhu řešení pomocí zavedení nové výroby a dalších návrhů a doporučení, které vedou k optimalizaci konkurenceschopnosti a vylepšení celkové situace firmy, byl cíl této bakalářské práce splněn.

V teoretické části práce byly uvedeny základní teorie podnikání a strategického řízení, dále byly blíže popsány termíny *konkurence* a *konkurenceschopnost*, a to proto, že právě touto tematikou se bakalářská práce zabývala. Následně byly popsány jednotlivé metody hodnocení konkurenceschopnosti firmy, konkrétně tedy SWOT analýza, Porterova teorie pěti konkurenčních sil, PEST analýza a vybrané ukazatele finanční analýzy.

V další části práce byl zcharakterizován podnik, jehož situace se v práci vyhodnocovala a kterému se také navrhovalo řešení optimalizace konkurenceschopnosti. Byla popsána jednotlivá oddělení společnosti a jednotlivé procesy. Také byla zmíněna úspěšnost firmy na veletrzích a jiných akcích ve světě.

Praktická část se věnovala analýze současné a budoucí pozice firmy na základě provedení metod hodnocení konkurenceschopnosti. PEST analýza poskytla nejdůležitější informace ovlivňující pozici dané firmy z politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí firmy, které firma neovlivní, ale musí se mu přizpůsobit. Porterova teorie konkurenčních sil odpověděla na otázky, jaká je rivalita mezi konkurujícími firmami, jaké jsou smluvní síly dodavatelů a odběratelů, jaké má firma substituty a jak ohrožuje fungování firmy vstup nových konkurentů na daný trh. Následovala analýza SWOT, ve které byly shrnuty výsledky předchozích metod, a která navíc charakterizovala faktory plynoucí z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Na závěr byly zpracovány vybrané ukazatele finanční analýzy, které potvrdily výsledky současné a budoucí pozice firmy plynoucí z předchozích metod.

Všechny grafy a propočty, spolu s provedenými analýzami, potvrzují fakt, že ne zrovna příznivé výsledky vykazovala společnost v letech 2008-2009. Firma se najednou nenacházela v tak dobré ekonomické situaci jako v předchozích letech, avšak zmiňovaná celosvětová

ekonomická krize začala v roce 2010 ustupovat a firmě se opět začalo dařit. V současnosti dosahuje firma největší ziskovosti, kterou doposud měla. Není tedy jednoduché najít vhodný návrh optimalizace konkurenceschopnosti takto úspěšné firmy, avšak na základě podstatných předpokladů a cílů společnosti byl tento návrh zpracován a výsledky použitých metod potvrzují očekávání, že uvedené návrhy budou pozitivem a přínosem pro podnik. Pokud vybraná společnost tyto návrhy přijme a dodrží, měl by se dostavit v budoucnu celkový pozitivní efekt.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

DLUHOŠOVÁ, Dana. DLUHOŠOVÁ DANA. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GERBER, David J. *Global competition: law, markets, and globalization*. New York: Oxford University Press, 2010, xx, 394 p. ISBN 01-992-2822-1.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management. 12. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOURDI, Jeremy. *Business strategy: a guide to taking your business forward*. Profile Books, c2009, 250 p. ISBN 18-466-8124-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 142 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1835-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Internetové zdroje – webové stránky a elektronické články

Businesscenter.cz: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. [online]. [cit. 2013-04-28].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Business Info. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Český statistický úřad: Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2012. [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost_ve_zlinskem_kraji_na_konci_roku_2012

Český statistický úřad: Časová řada vybraných ukazatelů. [online]. [cit. 2013-04-20].

Dostupné z:

http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/casova_rada_vybranych_ukazatelu_okresu_vsetin

Euroekonom.cz: Česká ekonomika. [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:

<http://www.euroekonom.cz/ekonomika.php>

Google: Mapy. [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://maps.google.com/>

Hyundai: Motor Manufacturing Czech. [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.hyundai-motor.cz/>

Idnes.cz: Finance. [online]. <http://finance.idnes.cz/zamestnanci-chteji-vice-vo> [cit. 2013-04-20].

Investujeme.cz: Články. [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/jaka-je-skutecna-mira-nezamestnanosti-v-ceske-republice/>

JOSTA. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.josta.cz/>

Kurzycz: Kurzy měn - kurzovní lístek ČNB. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

Kurzycz: Zpravodajství. [online]. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/349688-cr-pocet-lidi-bez-prace-v-breznu-poklesl-mira-nezamestnanosti-na-8/>

Lakovna Hajdík. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.lakovnahajdik.com/>

Město Valašské Meziříčí: O městě. [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/1046/>

Obchodní rejstřík a sbírka listin. [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a164840&klic=fm13nr>

OSRAM. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://www.osram.cz/osram_cz/

ROBE. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://robe.cz/>

Seznam zkratek

č.	číslo
Sb.	sbírky
ROBE	ROBE lighting, s. r. o.
PO	právnícká osoba
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	European Union - Evropská unie
ČPK	čistý pracovní kapitál
OA	oběžná aktiva
KZ	krátkodobé závazky
DZ	dlouhodobé zdroje
FA	fixní aktiva
ČR	Česká republika
JAR	Jihoafrická republika
VM	Valašské Meziříčí
Rožnov p. R.	Rožnov pod Radhoštěm

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 10. 5. 2013

Aneta Jurošková

Aneta Jurošková

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti ROBE lighting, s. r. o.
- Příloha č. 2: Fotografie vybraných produktů společnosti ROBE lighting, s. r. o.
- Příloha č. 3: Úplný výpis společnosti ROBE lighting, s. r. o. z obchodního rejstříku
- Příloha č. 4: Seznam klíčových dodavatelů společnosti ROBE lighting, s. r. o.
- Příloha č. 5: Uzávěrky společnosti ROBE lighting, s. r. o. za roky 2006 – 2011